



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIEDEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

OPAS ESIMIEHILLE

Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnissa ja varhaisen tu-
en mallissa

TEKIJÄ: Riina Turunen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä Riina Turunen	
Työn nimi Opas esimiehille. Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnissa ja varhaisen tuen mallissa	
Päiväys 19.04.2017	Sivumäärä/Liitteet 43
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyöni toimii oppaana esimiehille. Oppaan tarkoitus on kertoa, kuinka esimies voi käytännössä lisätä työhyvinvointia omalla esimiestyöllään. Lisäksi oppaassa käsitellään varhaisen tuen mallia, sekä esimiehen roolia varhaisen tuen mallissa. Oppaassa esitellään myös edellytyksiä onnistuneisiin varhaisen tuen keskusteluihin.</p> <p>Aikaisemmin esimiestyön keskeisenä tehtävänä oli työn organisointi ja asioiden johtaminen (management). Nykyään esimiesten keskeinen tehtävä on ihmisten johtaminen (leadership). Nykypäivänä perinteinen kaikkietävän esimiehen rooli ei enää toimi. Esimiehenä olemisen ensimmäinen askel on ymmärtää se mitä esimiehenä oleminen on ja mitä se tarkoittaa. Esimiehen on ymmärrettävä, että hän on auktoriteettiasemassa verrattuna työyhteisön muihin jäseniin ja tämä asema asettaa hänelle tiettyjä velvollisuuksia. Esimies toimii linkkinä oman ryhmänsä sekä koko organisaationsa välillä. Keskeinen ja haastava osa esimiestyötä on esimiehen suhde alaisiin.</p> <p>Keskeisimpiä keinoja lisätä työhyvinvointia esimiestyöllä on johtamistyyli. Tiettyjen johtamistyylien on havaittu lisäävän työhyvinvointia ja vähentävän työpahoinvointia. Työhyvinvointia lisääviä tyyliä ovat esimerkiksi voimaannuttava, vuorovaikutteinen, transformationaalinen, aito/autenttinen, positiivinen ja palveleva sekä oikeudenmukainen tyyli. Näiden lisäksi puhutaan myös työhyvinvointia edistävästä johtamisesta, jolle tyypillistä on että esimies antaa työntekijöiden työskennellä itsenäisesti ja sillä tavalla, että työntekijät voivat myös osallistua vahvasti päätöksentekoon.</p> <p>Lakimuutokset edellyttävät toimivaa mallia varhaisen tuen ja työkyvyn hallinnan seurannan toteuttamiseksi työpaikoilla. Tämä tarkoittaa muun muassa työntekijöiden sairauspoissaolojen seuranta sekä varhaista puuttumista sairauspoissaoloihin. Tämän seurauksena on syntynyt varhaisen tuen malli, jossa esimiestyöllä on keskeinen merkitys.</p> <p>Opinnäytetyö perustuu tutkimustuloksiin aiheesta. STTK on teettänyt Aula Researcilla tutkimuksen työhyvinvoinnin edistämisestä työpaikalla. Tutkimuksen mukaan 57 % työntekijöistä kokee, että heidän työpaikallaan ei edistetä lainkaan tai edistetään melko huonosti suunnitelmallista työhyvinvointia sekä työssäjaksamista.</p> <p>Etlä on myös suorittanut tutkimuksen aiheesta esimiehen tuki-olennainen osa työhyvinvointia. Tutkimus osoittaa, että työhyvinvointiin vaikuttavat myönteisesti työkavereiden tuki, esimiehen tuki sekä vaikutusmahdollisuudet työssä. Nimenomaan esimiehen tuki nousi tärkeäksi tutkimuksessa. Se vaikuttaa kaikkiin mitattuihin työhyvinvoinnin aspekteihin.</p> <p>Kunnallisalan kehittämissäätiö (KAKS) on tehnyt vuonna 2015 tutkimuksen siitä, Kuinka kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia. Aikaisempien tutkimusten tulosten perusteella on huomattu, että esimiehiä ei ole aikaisemmin pidetty vastuullisena työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tämä tutkimus on tähdännyt esimiehen kehittäjän roolin vahvistamiseen.</p>	
Avainsanat Työhyvinvointi, työkyky, esimiehen rooli, varhaisen tuen malli	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Riina Turunen			
Title of Thesis A guide for supervisors. The role of supervisory work in well-being at work and in the early support model			
Date	19.04.2017	Pages/Appendices	43
Supervisor(s) Milla Siimekselä			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>The thesis works as a guide for supervisors. The purpose of the guide is to explain how a supervisor can in practice increase occupational well-being. In addition, the guide addresses the model of early support and the role of a superior in the early support model. The guide also presents the prerequisites for successful early support discussions.</p> <p>Previously, the main task of supervisory work was the organization of work and the management of issues (management). Today, the key task of supervisors is to lead people (leadership). Today, the traditional all-knowing supervisor's role no longer works. The first step to being a supervisor is to understand what being a supervisor is and what it means. Supervisors must understand that he or she is an authority with respect to other members of the work community and this position imposes certain responsibilities on the supervisor. The supervisor acts as a link between his own group and the entire organization. A key and challenging part of supervisor work is the relationship between the supervisor and the subordinates.</p> <p>The most important ways to increase well-being at work with supervisors are management styles. Certain management styles have been found to increase well-being at work and reduce work-related suffering or ill-being. Styles that promote well-being at work include, for example, empowering, interactive, transformational, real / authentic, positive and serving as well as fair style. In addition to these, there is also talk of leadership in promoting well-being at work, which is typically characterized by the fact that the supervisor allows employees to work independently and in a way that employees can also make a strong contribution to decision-making.</p> <p>Legislation requires a workable model for early operating and management of work ability management in the workplace. This includes, among others, the monitoring of sickness absence of workers and early intervention in sick leaves. As a result, an early support model has emerged, where supervisory work plays a key role.</p> <p>The thesis is based on research findings on the subject. STTK has conducted a survey at Aula Research on promoting well-being at work. According to the study, 57% of employees feel that their workplace has not promoted at all or promotes rather poorly planned job well-being and work-related benefits.</p> <p>Etla has also completed a study on the subject's supervisor's support - an essential part of well-being at work. The research shows that well-being at work is positively impacted by support from colleagues, support from the supervisor and influence on work. Especially the support of a supervisor was considered important in the study. It affects all aspects of well-being at work.</p> <p>Municipal Development Foundation (KAKS) has conducted a survey in 2015 on how a municipal supervisor can improve occupational well-being. Based on the results of earlier studies, it has been noted that supervisors have not previously been held responsible for developing wellbeing at work. This research has aimed at strengthening the role of a supervisor's developer.</p>			
Keywords Well-being at work, ability to work, role of supervisor, operational model of early support.			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
2	TYÖHYVINVOINTI	9
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä	9
2.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat keskeiset tekijät	10
2.2.1	Yksilöön ja olosuhteisiin liittyvät tekijät	10
2.2.2	Organisaatioon liittyvät tekijät	11
3	TYKY	12
3.1	Mitä on tyky?	12
4	ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN TÄNÄÄN	14
4.1	Esimiehen rooli	15
5	ESIMIESTOIMINTAA OHJAAVAT LAIT JA ASETUKSET	16
5.1	Esimiestoiminnan kulmakivet	16
5.2	Työturvallisuuslain 738/2002 keskeisin sisältö esimiestyön kannalta	16
6	ESIMIEHEN KESKEISIMMÄT KEINOT TYÖHYVINVOINNIN LISÄÄMISEKSI	18
6.1	Esimiehen oman hyvinvoinnin huolehtimisen keinoja	18
6.2	Työhyvinvointia tukevat johtamistyyli	19
6.2.1	Palveleva johtamistyyli	20
6.2.2	Autenttinen ja aito johtamistyyli	20
6.2.3	Transformationalinen johtamistyyli	20
6.2.4	Positiivinen johtamistyyli	21
6.3	Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ja toimintaohjeita esimiehelle	21
7	VARHAISEN TUEN MALLI	23
7.1	Varhaisen tuen mallissa huomioitavat lait ja asetukset	24
7.2	Varhaisen tuen mallin tekeminen ja käyttöönotto	25
7.3	Esimiestyön haasteet varhaisen tuen mallissa	26
7.3.1	Esimiesten ja henkilöstön valmentaminen varhaisen tuen mallin käyttöön	26
8	ESIMIEHEN TEHTÄVÄT JA VASTUUT VARHAISEN TUEN MALLISSA	28
8.1	Lähiseuranta ja sairauspoissaolot	29
8.1.1	Lähiseuranta	29
8.1.2	Sairauspoissaolot ja niiden seuranta	29
8.2	Varhaisen tuen keskustelut käytännössä	30

8.2.1	Poissaolot	31
8.2.2	Osaamisen kartoittaminen	32
8.2.3	Työympäristön kehittäminen	32
8.2.4	Valmistautuminen varhaisen tuen keskusteluun	32
9	TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYKSIÄ TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISESTÄ TYÖPAIKOILLA	34
9.1	Tutkimuksen tulokset	34
10	ESIMIEHEN TUKI – OLENNAINEN OSA TYÖHYVINVOINTIA.....	36
10.1	Tutkimuksen tulokset	36
	KUINKA KUNTAESIMIES VOI PARANTAA TYÖHYVINVOINTIA	37
10.2	Tutkimuksen tulokset	37
11	YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSISTA	38
12	POHDINTA.....	40
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	42

1 JOHDANTO

Jatkuva toimintaympäristön yllätyksellisyys on tuonut 2000-luvulla ihmiselle työyhteisölle sekä koko organisaatiolle mahdollisuuksia, mutta tämä muutos on myös samalla vaatinut uutta asennetta esimiestyöhön. Esimiehiltä vaaditaan entistä tarkempaa työn organisointia, vahvaa työsuojelun otetta johtamisessa sekä perustehtään fokuoivaa johtamista. Esimiesten tulee mahdollistaa työn tekoa ja toisaalta myös olla rajoittamassa liiallista työkuormaa. Enää ei pyritä ainoastaan korjaamaan fyysisiä työolosuhteita ja – ympäristöä vaan huomioidaan myös työn psyykkisiä ja henkisiä riskejä, joita on pyrittävä ennaltaehkäisemään varhaisessa vaiheessa. (Suutarinen ja Vesterinen 2010, 11.)

Terveydelliset vaarat, jotka johtuvat työn fyysisestä raskaudesta ovat vähentyneet. Ihmisten tunteukset vaikuttamismahdollisuuksien vähyydestä, huonosta johtamisesta, liian kovasta työtahdistä, puutteellisesta perehdytyksestä ja epäselvistä työnkuvista ja rooleista ovat sen sijaan lisääntyneet. Nämä kuormitukset heijastuvat terveysongelmina kuten stressinä, motivaation hiipumisena, työuupumuksena ja lisääntyneinä poissaoloina. Tämän vuoksi organisaatioihin tarvitaan selkeitä rakenteita, pelisääntöjä ja toimintamalleja sekä kokonaisvaltaista yhteistyötä ulkoisten ja sisäisten toimijoiden kesken. (Suutarinen ja Vesterinen 2010, 11–12.)

Nämä ovat ajatuksia, joista opinnäytetyöni lähti liikkeelle. Esimiesten vastuut ja velvollisuudet ovat lisääntyneet toimintaympäristöjen muutosten myötä. Esimiehiltä vaaditaan paljon ja heillä tulee olla ajantasaista tietoa ja osaamista toimiakseen menestyksekkäästi esimiehenä sekä edistääkseen työhyvinvointia. Esimiestyöllä on suuri vaikutus työhyvinvointiin ja työkyvyn ylläpitämiseen. Opinnäytetyöni toimii oppaana esimiehille ja kertoo, kuinka he käytännössä voivat lisätä työhyvinvointia omalla esimiestyöllään. Lisäksi oppaassa käsitellään, kuinka esimies voi valmistautua varhaisen tuen keskusteluihin ja mikä merkitys esimiestyöllä on varhaisen tuen mallissa. Opinnäytetyön tarkoitus on tehdä opas esimiehille, ei tehdä tutkimusta aiheesta. Aiheesta on suoritettu laajamittaisia tutkimuksia, jotka toimivat pohjana opinnäytetyölleni.

STTK on teettänyt Aula Researchilla tutkimuksen työhyvinvoinnin edistämisestä työpaikalla. Kysely on suoritettu 22.11. – 8.12.2016 välisenä aikana ja siihen on osallistunut 1061 työssäkäyvää henkilöä. Tutkimuksen mukaan 57 % työntekijöistä kokee, että heidän työpaikallaan ei edistetä lainkaan tai edistetään melko huonosti suunnitelmallista työhyvinvointia sekä työssäjaksamista. (STTK 2017.)

Etlä on myös suorittanut tutkimuksen aiheesta esimiehen tuki-olennainen osa työhyvinvointia. Tutkimuksen on rahoittanut TEKES. Muistio on julkaistu 28.3.2017. (Böckerman, Kangasniemi ja Kauhane 2017.)

Kunnallisan kehittämissäatiö on tehnyt laajan tutkimuksen aiheesta Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia. Tutkimus on julkaistu 22.6.2015. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi ja Manka 2015.)

Näitä tutkimuksia sekä niiden tuloksia käsittelem opinnäytetyöni lopussa.

Opinnäytetyö on alkaa lyhyellä katsauksella opinnäytetyössä esiintyviin käsitteisiin. Aluksi tarkastellaan mitä on työhyvinvointi ja TYKY. Tämän jälkeen lähdetään käsittelemään itse opinnäytetyön aiheita. Lopuksi käyn läpi aiemmin mainitsemani tutkimukset sekä niiden tulokset ja kokoan yhteenvedon tutkimuksista. Opinnäytetyö loppuu pohdintaan aiheesta.

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu itse työstä, työn mielekkyydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista sekä terveydestä. (Sosiaali – ja terveysministeriö 2016.)

Työhyvinvointi kuvaa työntekijän kokemusta siitä, kuinka terveellistä, turvallista, hyvin organisoitua ja hyvin johdettua työ on, kuinka tehokkaasti muutoksia hallitaan työssä, minkä tasoisen tuen työyhteisö antaa yksilölle sekä miten merkityksellisenä ja palkitsevana henkilö itse pitää työtään. (Mattila ja Rauramo 2015, 3.)

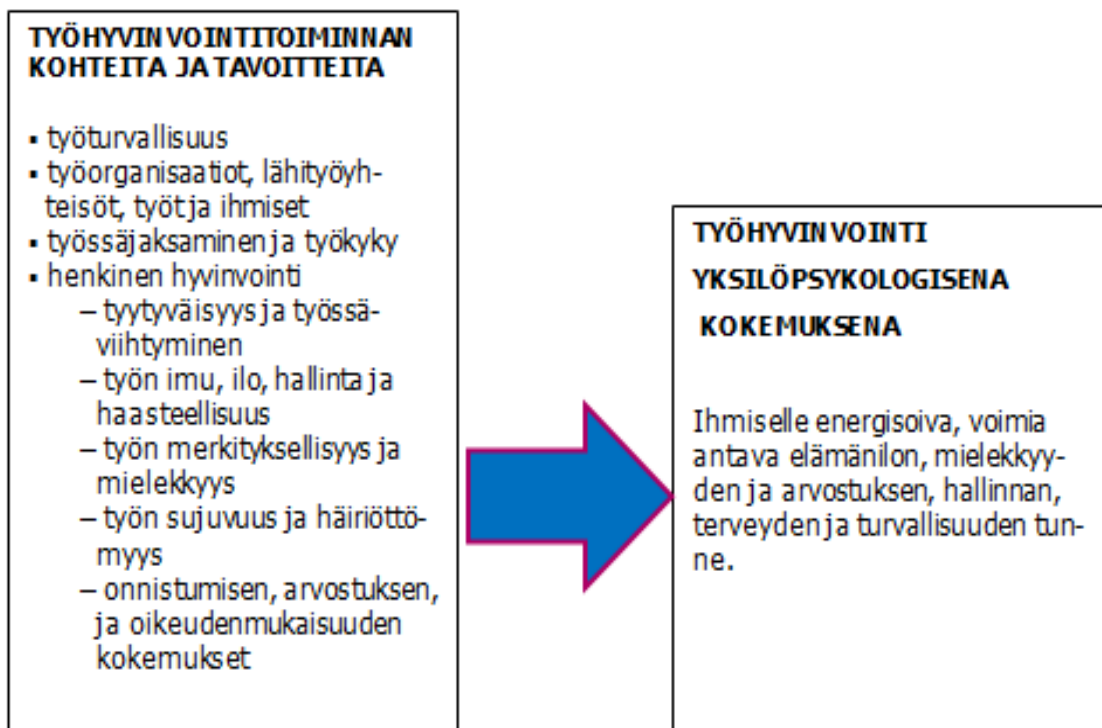
Työhyvinvointi rinnastuu usein käsitteeseen henkinen hyvinvointi. Tästä voidaan päätellä, että työhyvinvoinnin oletetaan syntyvän yksilöön, työhön ja lähiyhteisön olosuhteisiin liittyvistä tekijöistä, jotka ovat alkuperältään psyykkisiä ja psykososiaalisia tekijöitä. (Tarkkonen 2012, 22.)

Tarkkosen (2012, 22) mukaan työhyvinvointia voi tarkastella kahdella tasolla ja laaja-alaisena toiminnan kohteena, jolloin työhyvinvointi on jäsennyksistään riippumatta yksilötasolla osiinsa jakamaton asia eli kokonaisvaltainen kokemus.

Yksilöpsykologisena lopputulemana työssä oleva ihminen energisoituu ja saa voimia työhönsä hallinnan, arvostuksen, mielekkyyden, elämänilon, turvallisuuden ja terveyden kokemuksesta. (Tarkkonen 2012, 22.)

Toiminnan tasolla tarkasteltuna työhyvinvointi edellyttää, että on huolehdittava henkilöstön työturvallisuudesta, työkyvystä ja työssäjaksamisesta sekä henkisestä hyvinvoinnista. Henkisellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi työssä viihtymistä, yleistä työtyytyväisyyttä, työn imua, työn iloa, hallintaa, sujuvuutta ja häiriöttömyyttä, sopivaa haasteellisuutta sekä oikeudenmukaisuuden, arvostuksen ja onnistumisen kokemuksia. (Tarkkonen 2012, 22.)

Työhyvinvointi tulisi nähdä yhtenäisenä osana normaalia organisaation johtamista. Työhyvinvointi tulisi integroida organisaation strategiaan ja sen toteuttamiseen. Työhyvinvointia ei tule nähdä muusta johtamisesta irrallisena toimintona, koska sen kehittäminen on yhteyksissä niin moneen asiaan. (Kauhanen 2016, 29.)



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin toiminnallinen ja tavoitteellinen perusasetelma (Tarkkonen 2012, 23.)

Työorganisaation ylätasolla voidaan luoda työhyvinvoinnille ainoastaan yleiset edellytykset ja varmistaa koko työorganisaatiossa työhyvinvoinnin edellytysten toteutuminen.

Lähityöyhteisötaso on merkityksellisin ja välittömin fyysinen ja psykososiaalinen työympäristö tavalliselle työntekijälle. Siihen vaikutetaan työorganisaation ylätasolta käsin lähinnä yleisten edellytysten luomisen ja ylläpidon kautta.

Yksilötasoon vaikutetaan työhyvinvointitoiminnan lopputulemana. Työorganisaatiot ja lähiyhteisöt koostuvat ihmisistä, ja heillä jokaisella on henkilökohtaiset työstäselviytymisen edellytykset sekä samalla henkilökohtaiset työolosuhteet. Työnantajan on selvitettävä riittävän hyvin nämä tekijät, jotta se voi vaikuttaa työturvallisuuteen, työssä jaksamiseen, työkykyyn sekä henkiseen hyvinvointiin. (Tarkkonen 2012, 44–45.)

2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat keskeiset tekijät

Työhyvinvointiin vaikuttavat keskeiset tekijät ovat hyvin moni uloitteisia. Tästä huolimatta on kuitenkin syytä tarkastella, minkä kaikkien eri tekijöiden on todettu vaikuttavan yksilön työhyvinvointiin. Nämä tekijät voidaan jaotella kahteen eri kategoriaan: yksilöön ja olosuhteisiin liittyvät ja organisaatioon liittyvät. (Kauhanen 2016, 28.)

2.2.1 Yksilöön ja olosuhteisiin liittyvät tekijät

Luonnollisesti lähtökohtana on jokaisen yksilön oma henkinen ja fyysinen suoriutskyky. Pohjimmiltaan tähän vaikuttavat yksilön kasvu- ja työolosuhteet, geeniperimä, asenteet, arvot terveys, osaaminen sekä motivaatio elämän eri vaiheissa. On selkeästi nähtävissä, että osa tekijöistä on sellaisia joihin yksilö ei voi vaikuttaa itse millään tavoin, mutta osaan taas voi. (Kauhanen 2016, 28–29.)

2.2.2 Organisaatioon liittyvät tekijät

Organisaatioon liittyviä tekijöitä on varsin moninainen määrä. Kauhanen (2016, 29) on listannut keskeisimmiksi tekijöiksi:

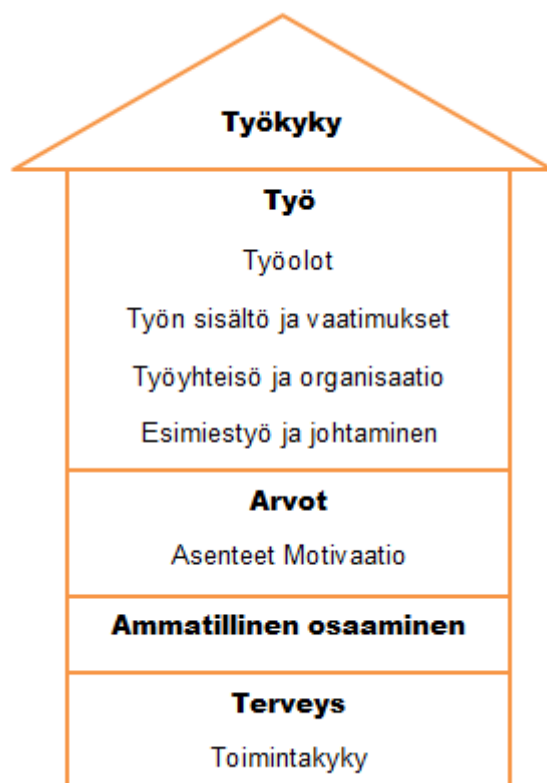
- Työympäristö ja työolosuhteet
- Työsuhteen laatu, työn sisältö ja palkitseminen
- Työaika ja työaikajärjestelyt
- Sisäinen viestintä
- Työyhteisön toimivuus (tasa-arvo, työtoverit)
- Päätöksentekoon osallistuminen
- Esimiestyö (johtaminen)
- Osaaminen, työn hallinta ja ammattitaito
- Kehittymismahdollisuudet (uuden oppiminen)
- Kasvupolut (työtehtävien vaihto)

3 TYKY

3.1 Mitä on tyky?

Termi tyky tarkoittaa työkykyä. Työkyky on käsitteenä monien eri tekijöiden summa ja siihen vaikuttavat osaltaan työhön, työyhteisöön sekä yksilöön liittyvät asiat. Ilmarisen tyky talo kuvastaa työkykyyn vaikuttavia tekijöitä neljällä eri tasolla. Kolme alinta tasoa kuvastavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros taas työtä sekä työoloja. (Terävä ja Mäkelä-Pusa 2011, 13.)

Toimintakyky kuvaa kuinka hyvin ihminen selviytyy päivittäisistä tehtävistä elämässään ja työkyky on yksi toimintakyvyn osa-alue. Siihen vaikuttavat ihmisen omien voimavarojen lisäksi myös työssä tarjolla olevat voimavarat sekä työn vaatimukset. Työkyky voi olla heikentynyt, koska työn vaatimukset ovat kohtuuttomat, työolot ovat huonot tai että ihmisen omat voimavarat ovat jostain syystä vähentyneet. (Ahola 2011, 35.)



KUVIO 2. Työkykytalo. (Ilmarinen 2006.)

Ilmarisen (2006) mallin mukaisesti perustana työkyvyllä toimivat terveys sekä psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky yksilötasolla. Seuraavassa kerroksessa kuvataan ammatillista osaamista, joka sisältää kaiken opitun, tiedon sekä osaamisen aina peruskoulutasolta lähtien. Kolmas kerros kuvaa arvoja, asenteita sekä motivaatiota, jotka risteytyvät työelämään. Neljäs kerros puolestaan kuvaa työpaikkaa konkreettisella tasolla. Tämä neljäs kerros on juuri se kerros, johon vaikuttavat esimiestyö ja johtaminen. (Terävä ja Mäkelä-Pusa 2011, 13.)

Oleellisinta puhuttaessa työkyvystä on se, että nämä kaikki neljä kerrosta ovat tasapainossa keskenään ja tukevat toisiaan ja näin ollen muodostavat yhdessä työkyvyn. Ihmisten voimavaroja kuvaavissa alimmissa kerroksissa tapahtuu muutoksia muun muassa ihmisten ikääntyessä, mutta toisaalta muutoksia tapahtuu myös ylimmissä kerroksissa eli työelämässä. Tämä taas puolestaan asettaa toisenlaiset paineet. Työkyky on siis moninainen kokonaisuus, joten siihen pitää vaikuttaa monin eri toimin. (Terävä ja Mäkelä-Pusa 2011, 14.)

4 ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN TÄNÄÄN

Järvisen mukaaan (2000, 3.) ”Johtamisen tehtävänä on ohjata yksittäiset ihmiset, erilaiset työryhmät ja tiimit työskentelemään tiettyyn organisaation haluamaan suuntaan.” Tämäkään ei kuitenkaan vielä Järvisen mukaan riitä, vaan ryhmät ja ihmiset pitää saada entistä enemmän omatoimisemmiksi sekä itseohjautuvimmiksi vastuunottajiksi. Tänä päivänä työelämä on entistä enemmän muutoksen kourissa ja työn vaatimukset ovat kasvaneet. Organisaatioiden toimintaympäristöt ovat kehittyneet entistä monimuotoisemmiksi ja työtehtävät niin haasteellisiksi, että esimiehellä ei enää nykypäivänä ole mahdollisuutta osata kaikkia alaistensa töitä. (Terävä ja Mäkelä-Pusa 2011, 8.)

Aikaisemmin esimiestyön keskeisenä tehtävänä oli työn organisointi ja asioiden johtaminen (management). Nykyään esimiesten keskeinen tehtävä on ihmisten johtaminen (leadership). Nykypäivänä perinteinen kaikkietävän esimiehen rooli ei enää toimi. Esimiestyö on siirtynyt kohti valmentavampaa otetta, jossa esimiehen tärkeimpiin tehtäviin lukeutuu se, että he antavat alaisilleen valmiudet menestyä työssään mahdollisimman hyvin. (Terävä ja Mäkelä-Pusa 2011, 8.)

Nykyaikaisen johtajuuden peruspilareita ovat henkinen tuki ja valmennus, luotettavuus, esimerkillisyys sekä työntekijöistä huolehtiminen. Nykyaikainen johtaja myös innostaa sekä valtuuttaa alaisiaan tavoitteiden saavuttamiseksi sekä kannustaa luovaan ajatteluun ja omien ajattelutapojen kyseenalaistamiseen. Jokaisella tiimin jäsenellä tulisi olla yhteinen käsitys tavoitteista ja tiimin tulisi toimia yhdessä niiden toteuttamiseksi. Jokaisen tulisi tuntea olevansa yhtä arvostettu ja siihen tarvitaan esimiesten henkistä tukea. (Terävä ja Mäkelä-Pusa 2011, 8.)

4.1 Esimiehen rooli

Juridisessa mielessä esimies on työnantajan edustaja, joka on vastuussa työntekijöiden oikeuksien toteutumisessa ja siitä, että hän noudattaa myös omia velvollisuuksiaan. Esimies voi käyttää työjohto eli direktio-oikeutta työnantajan edustajana. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työnantaja saa ohjata ja päättää työntekijän tehtävistä lain, työehtosopimusten sekä työsopimuksen puitteissa. Näin ollen työnantaja päättää mitä työtä tehdään, miten työ tehdään ja missä työ suoritetaan. (Esimies valmennusverkko, 2017.)

Jokaisen esimiehen tulisi pohtia omaa rooliaan ja asemaansa työyhteisössä. Esimiehenä olemisen ensimmäinen askel on ymmärtää se mitä esimiehenä oleminen on, mitä se tarkoittaa ja kuinka se eroaa esimerkiksi asiantuntijatehtävistä. Esimiehen on ymmärrettävä, että hän on auktoriteettiasemassa verrattuna työyhteisön muihin jäseniin ja tämä asema asettaa hänelle tiettyjä velvollisuuksia. Toisaalta tämä asema antaa hänelle myös oikeuksia toteuttaa velvollisuuksiaan. Esimies toimii linkkinä oman ryhmänsä sekä koko organisaationsa välillä. (Terävä ja Mäkelä-Pusa 2011, 9.)

Keskeinen ja haastava osa esimiestyötä on esimiehen suhde alaisiin. Esimiehen tulee olla lähellä, mutta ei kuitenkaan liian lähellä alaisiaan. Työhön liittyvät asiat täytyy osata käsitellä ammattimaisesti. Työpaikalla on tärkeää, että ihmiset osallistuvat päätöksentekoon, mutta se ei saa silti merkitä johtajuuden häviämistä. Toisaalta esimies ei voi myöskään eristäytyä työyhteisöstään, vaan hänen on rakennettava tilanteita ja oltava läsnä, joihin alaiset voisivat tulla avoimesti keskustelemaan. ”Menestyvä esimies ei voi takertua omaan auktoriteettiasemaansa ja hierarkian turvin rakentaa johtamistaan pelolle.” (Terävä ja Mäkelä-Pusa 2011, 9.)

Esimiehen rooli korostuu usein erityistilanteissa. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi pitkältä sairauslomalta töihin palaaminen sekä muutostilanteet. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi ja Manka 2015, 21.)

5 ESIMIESTOIMINTAA OHJAAVAT LAIT JA ASETUKSET

Esimiestyötä ohjaavat useat lait. Näitä ovat muun muassa työsopimuslaki, työehtosopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, yhteistoimintalaki, työturvallisuuslaki, työeläkelaki, työterveyshuoltolaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä sekä alan työehtosopimukset. Esimiehen tulisi huolehtia, että hänellä olisi perustiedot em. laeista ja tätä kautta ymmärrys omista juridisista oikeuksista. Esimiehen tärkeimpiin oikeuksiin lukeutuu direktio-oikeus. Jokainen tilanne on ainutlaatuinen ja siihen voivat vaikuttaa useat eri seikat, lait ja työsopimukset. Tämän vuoksi aina kun lähdetään tulkitsemaan lakeja tulee ainakin konsultoida asiasta alan asiantuntijaa, kuten esimerkiksi työsuhdejuristia. (Terävä ja Mäkelä-Pusa 2011, 12.)

Esimiehen tehtäviin liittyy myös paljon velvollisuuksia. Tärkein velvollisuus ennen kaikkea on huolehtia, että työntekijän terveyttä ei kuormiteta liikaa. Tämä työsuojeluveto käsittää sekä henkisen että fyysisen hyvinvoinnin. (Terävä ja Mäkelä-Pusa 2011, 12.)

5.1 Esimiestoiminnan kulmakivet

Aholan (2011, 62.) mukaan esimiestoiminnan kulmakiviä ovat työelämämääräykset, organisaatiossa valittavat sopimukset, organisaatiossa noudatettavat ohjelmat- ja toimintamallit sekä työtä ohjaavat käytännöt. Tärkeimmät lait ja sopimukset esimiestyön kannalta ovat Työturvallisuuslaki 738/2002 sekä paikalliset työehtosopimukset. Organisaatioissa noudatettavia ohjelmia- ja toimintamalleja ovat muun muassa sairauspoissaolojen hallinta-ohjelma ja varhainen tuki. Työtä ohjaaviin käytäntöihin lukeutuvat yksikköpalaverit, kehityskeskustelut, työntekijöiden osallistumisen työn suunnitteluun, työyhteisön kehittäminen, toiminnan sujumisen ja toimintaedellytysten arviointi sekä ongelmatilanteiden ratkaisu. (Ahola 2011, 62)

5.2 Työturvallisuuslain 738/2002 keskeisin sisältö esimiestyön kannalta

Työnantajan on jatkuvasti oltava perillä työssä esiintyvistä vaaratekijöistä (8§, 10§.) Vaarat on aina selvitettävä ja niitä on arvioitava säännöllisesti. Työnantajan tulee tarkkailla jatkuvasti työympäristöä, työyhteisön tiloja sekä työtapojen turvallisuutta. Kaikilla työntekijöillä on velvollisuus ilmoittaa työnantajalle vioista ja puutteellisuuksista, jotka voivat aiheuttaa vaaraa terveydelle tai turvallisuudelle. Työnantajan saadessa tiedon mahdollisesta vaaratekijästä on velvollisuus aina selvittää asian synty (19§, 25§, 28§). Mikäli työnantajalla ei ole käytettävissä riittävää asiantuntemusta vaarojen arviointiin on käytettävä aina ulkopuolisia asiantuntijoita, esimerkiksi työterveyshuoltoa. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työnantajan on pyrittävä välttämään, lieventämään tai poistamaan terveydelle ja turvallisuudelle aiheutuvaa haittaa työssä. Varsinaiset toimenpiteet kuitenkin toteutetaan yhteistoiminnassa työntekijöiden kanssa (8§). Työnantajalla on oltava turvallisuuden ja terveyden edistämiseksi sekä työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi työsuojelun toimintaohjelma (9§). Esimiehen on arvioitava tilanne ja ilmoitettava mihin toimenpiteisiin ryhdytään saatuaan tiedon terveydelle tai turvallisuudelle haitalli-

sesta tekijästä (8§, 19§). Kaikilla on velvollisuus välttää epäasiallista kohtelua. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

6 ESIMIEHEN KESKEISIMMÄT KEINOT TYÖHYVINVOINNIN LISÄÄMISEKSI

Esimiehellä on useita konsteja ja keinoja lisätä työhyvinvointia. Esimies voi vaikuttaa suuresti työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin, kuten työoloihin. Usein esimies on se, joka päättää työntekijän työnku-
van, mitä tehtäviä työhön sisältyy sekä kuinka itsenäisesti ja kenen kanssa työtä tehdään. Tällöin
puhutaan työn hallinnasta, mahdollisuudesta itsenäiseen työskentelyyn sekä työn merkityksellisyy-
destä. Näillä eri tekijöillä pystytään luomaan työhyvinvointia. Esimiehen vuorovaikutus- ja johtamis-
tyyllillä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Työhyvinvointia tukevassa kohtaamisessa esimies
tarjoaa esimerkiksi stressaavassa tilanteessa olevalle työntekijälle emotionaalista, sosiaalista tai
konkreettista apua työn tekemiseen. Silti hän kuitenkin voi antaa arvostelemaa palutetta, luoda toi-
voa tai kannustaa. Esimies voi myös toimia tavalla, jolla on negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin.
Tällöin hän voi kiusata, jättää tukematta, kohdella epäkorrektisti, epäoikeudenmukaisesti tai louk-
kaavasti. (Mäkinen ym. 2015, 19.)

Esimies voi omalla suhtautumisellaan rakentaa yleistä käsitystä siitä, kuinka työpaikalla reagoidaan
työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin, kuten esimerkiksi sairauspoissaoloihin sekä olla mallittamassa
tähän liittyvää käyttäytymistä. Esimies voi myös pyrkiä tietoisesti kehittämään työpaikkansa työhy-
vinvointia, jolloin hän omaksuu työhyvinvoinnin kehittäjän roolin. (Mäkinen ym. 2015, 19.)

Työpaikoilla olisi hyvä olla sovittu malli työkyvyn tukemiseksi, jotta ongelmien ilmaantuessa pystyt-
täisiin toimimaan johdonmukaisesti ja mahdollisimman hyvin. Työkyvyn tuen malleissa kuuluu selvittää
milloin mallia käytetään, kuinka edetään mallin mukaisesti sekä ennen kaikkea mihin sillä pyritään.
Lisäksi on hyvä selkeästi määritellä eri osapuolten toimintavelvollisuudet, yhteistyö sekä keinot joilla
seurataan mallin toimivuutta ja kehitetään edelleen. Malli laaditaan yhteistoiminnassa, mutta sen
laatimisesta vastaa ja päättää ylin johto. (Ahola 2011, 37.)

Käytännössä työolot voivat sekä edistää ja toisaalta heikentää työntekijän terveyttä. Työolot myös
vaikuttavat siihen, kuinka yksilö selviää työstä sen hetkisillä voimavaroillaan. Työkykyä ja työhyvin-
vointia lisäävät työn voimavarojen vahvistaminen, toimintatapojen kehittäminen, työntekijöiden ta-
sapuolinen ja reilu kohtelu sekä ratkaisuihin pyrkiminen ongelmatilanteissa. Esimiehen tulisi huoleh-
tia myös omasta hyvinvoinnistaan, koska se on parasta mitä esimies voi tehdä alaistensa työhyvin-
voinnin parantamiseksi. Hyvät edellytykset henkilöiden johtamiseen antaa hyvin jaksava esimies.
(Ahola 2011, 13.)

6.1 Esimiehen oman hyvinvoinnin huolehtimisen keinoja

Aholan (2011, 86) mukaan esimiehen tulisi asettaa mahdolliset sekä mielekkäät tavoitteet omaan
esimiestyöhönsä. Tämä käsittää myös esimiehen omat kehityskeskustelut omien esimiesten kanssa.
Omasta päivittäisestä palautumisesta työpäivän jälkeen tulisi huolehtia. Palautumista edistävät hy-
vinvointia tukevat elämäntavat sekä riittävä, monipuolisesti vietetty vapaa-aika. Esimiehellä tulisi olla
halua oppia lisää sekä halua päivittää omaa osaamistaan. Tämä tarkoittaa palautteen keräämistä
omasta esimiestyöstä säännöllisesti, oman toiminnan reflektointia sekä itsensä kouluttautumista.

Vuorovaikutuksen tulisi olla toimivaa alaisten, oman esimiehen sekä kollegoiden kanssa. Avaimia tähän ovat esimiehen oma rakentava, avoin ja aktiivinen asennoituminen. Säännöllinen yhteistyö työsuojelun, työterveyshuollon sekä henkilöstöhallinnan kanssa on ensiarvoisen tärkeää. Tämä edellyttää aktiivista yhteydenpitoa eri tahoihin. Hankaliin asioihin suhtautumisen tulisi olla ratkaisukeskeistä sekä aktiivista. Tämä edellyttää hanakkaa tarttumista asioihin ja toimeenpanokykyä. (Ahola 2011, 86.)

Edellytys hyvälle esimiestyölle on se, että esimies itse on motivoitunut, hyvin jaksava sekä pystyvä omassa työssään. Rutiininomainen toiminta sujuu kuormittuneenakin, mutta pitkittynyt stressi ja sen oireet sen sijaan häiritsevät suunnittelua, vuorovaikutusta, päätöksentekoa ja luovuutta. Nykyään harva on vapaa rajattoman työn haasteista: aina voisi tehdä hiukan enemmän tai hoitaa asiat vähän vielä paremmin, mutta toistuva työpäivän venyttäminen tai tauoton kiivastahtinen puurtaminen ei kuitenkaan kannata. Yli kymmenen tuntia kestävä työpäivä on todettu uhkaksi unen laadulle, sydämen terveydelle sekä psyykkiselle suoriutumiskyvylle. (Virtanen ym. 2010) Pitkään jatkuessa oireet johtavat työuupumukseen. On muistettava, että esimies toimii esikuvana alaisilleen myös työajan hallinnassa. (Ahola 2011, 87.)

6.2 Työhyvinvointia tukevat johtamistyyli

Keskeisimpiä keinoja lisätä työhyvinvointia esimiestyöllä on johtamistyyli. Tiettyjen johtamistyylien on havaittu lisäävän työhyvinvointia ja vähentävän työpahoinvointia. Työhyvinvointia lisääviä tyyliä ovat esimerkiksi voimaannuttava, vuorovaikutteinen, transformationaalinen, aito/autenttinen, positiivinen ja palveleva sekä oikeudenmukainen tyyli. Näiden lisäksi puhutaan myös työhyvinvointia edistävistä johtamisista, jolle tyypillistä on että esimies antaa työntekijöiden työskennellä itsenäisesti ja sillä tavalla, että työntekijät voivat myös osallistua vahvasti päätöksentekoon. Tämän lisäksi esimies ratkoo konfliktit tasapuolisesti ja nopeasti. Niin sanotusti välittävien tekijöiden kautta esimiestyö on suoraan yhteydessä työhyvinvointiin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esimies vaikuttaa omalla toiminnallaan työoloihin, esimerkiksi mahdollistetaan itsenäisen työn tekeminen ja annetaan työntekijöiden osallistua päätöksentekoon. Näin työolot vaikuttavat myönteisesti työhyvinvointiin ja näin ollen välittävät työhyvinvoinnin vaikutusta. (Mäkinen ym. 2015, 20.)

Esimies, joka toteuttaa työhyvinvointia tukevaa johtamistyyliä toimii reilusti, avoimesti, oikeudenmukaisesti sekä aidosti. Hän myös kannustaa, kiittää, selvittää ongelmat nopeasti sekä auttaa työntekijöitä näkemään työssään myönteisiä asioita. Esimies myös antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittyä ja oppia. Vaikka on tunnistettu tiettyjä työhyvinvointia tukevia johtamistyyliä, yksilölliset tekijät voivat vaikuttaa siihen, kuinka työntekijä kokee johtamistyylin ja kuinka se heijastuu työhyvinvointiin. Tällaisia tekijöitä voivat olla mm. neuroottisuus, psykologinen pääoma ja pystyvyyden tunne. Tämä korostaa yksilöllisen johtamisen merkitystä: työhyvinvointia tukeva johtaminen huomioi työntekijän yksilölliset tarpeet, koska kaikki eivät hyödy ja pidä samanlaisesta johtamisesta. (Mäkinen ym. 2015, 20, 21.)

6.2.1 Palveleva johtamistyyli

Esimies, joka noudattaa palvelevaa tyyliä haluaa nimenomaan palvella työntekijöitä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esimies tukee ja mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen sekä itsensä toteuttamisen. Työhyvinvointia edistävä esimies on nöyrä, aito, anteeksiantava, oppii kritiikistä sekä osaa huomioida johtamisessaan kokonaisuuden ja vastuullisuuden vaikkapa antamalla kunnian menestyksestä työntekijöilleen. Palvelevan johtamisen on huomattu edistävän työn imua. Palvelevan johtamisen yhteyttä työnimuun välittävät psykologinen voimaantuminen sekä sitoutuminen organisaatioon. Palveleva johtamistyyli on yhdistetty vähäisiin työuupumusoireisiin ja vähäisempiin lopettamisaikaisiin. Tätä välittävät kokemus oikeudenmukaisuudesta sekä työhön vaikuttamisesta. Palveleva johtaminen lisää erityisesti työntekijän työhön sitoutumista, koettua oikeudenmukaisuutta, voimaantumista sekä antaa työntekijälle vaikutusmahdollisuuksia, jotka taas puolestaan lisäävät työhyvinvointia. (Mäkinen ym. 2015, 20.)

Hakasen (2016, 28) mukaan palvelevassa johtamistyyliässä on kyse siitä, että esimies keskittyy kokonaisuuden hallitsemiseen sekä siihen, että hänen alaisensa voivat menestyä työssään. Tärkeitä seikkoja palvelevassa johtamistyyliässä ovat työntekijöiden kuunteleminen, voimaannuttaminen sekä kunnioitus. Palveleva esimies pyrkii luomaan työoloja, jotka ehkäisevät työuupumusta sekä energisoivat ihmisiä. Parhaimmillaan palveleva johtaminen on koko organisaatiota yhdistävä tapa. Yksittäisen esimiehen on äärimmäisen vaikeaa toteuttaa palvelevaa johtamista organisaatiossa, jossa vallitsee itsekäs toisten hyödyntäminen omien päämäärien tavoittelemiseen.

6.2.2 Autenttinen ja aito johtamistyyli

Autenttisen ja aidon johtamisen menetelmän tunnusmerkkejä ovat, että esimies tuntee hyvin omat vahvuutensa ja heikkoutensa, ilmaisee avoimesti omia ajatuksiaan ja tunteitaan, analysoi monipuolisesti tietoa sekä on avoin erilaisille näkemyksille, mukaan lukien itseensä kohdistuvaan kritiikkiin ja hän myös toimii omien moraaliperiaatteidensa mukaisesti. Näiden esimiehen piirteiden on huomattu olevan yhteydessä erityisesti vähäisempään väsymykseen ja kyynisyyteen sekä vähäisempiin työuupumusoireisiin. Tätä suhdetta välittävät niin sanotut voimaannuttavat työolot, joilla tarkoitetaan että työntekijällä on mahdollisuus haasteisiin, tiedonkulku pelaa hyvin ja hänellä on riittävä tuki ja resurssit. Autenttisen johtamistyylin on havaittu myös tukevan myönteistä työilmapiiriä ja tätä kautta myös työhyvinvointia. (Mäkinen ym. 2015, 20-21.)

6.2.3 Transformationaalinen johtamistyyli

Transformationaaliselle johtamiselle tyypillisiä tunnusmerkkejä ovat älyllinen haastaminen, innostava motivointi sekä yksilöllinen huomiointi. Tämän on havaittu tukevan työhyvinvointia mm. lisäämällä työn imua sekä vähentävän työuupumusoireita. Transformationaalinen johtamistyyli heijastuu työhyvinvointiin esimerkiksi esimiehen kohdistuvalla luottamuksella, työn merkityksellisyyden kokemisena sekä pysyvyyden tunteella. Transformationaalinen esimies kuvaa yleensä vision eli yhte-

sen tavoitteen ymmärrettävällä tavalla sekä antaa työtehtäviä, jotka saavat työntekijät tuntemaan että he tekevät merkityksellistä työtä. (Mäkinen ym. 2015, 21.)

6.2.4 Positiivinen johtamistyyli

Positiivinen johtamistyyli pyrkii synnyttämään työntekijöissä myönteisiä tunteita, joilla on havaittu olevan vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Positiivisen johtamistyylin omaksumus antaa myönteistä palautetta, kiittää, auttaa, kannustaa sekä antaa tunnustusta työntekijälle. Tämä on myös voimaannuttavaa johtamista, onka on havaittu olevan yhteydessä parempaan työn imuun. Positiiviselle johtamistyyli on tyypillistä, että esimies rohkaisee työntekijöitä tiimityöskentelyyn, oppimaan uutta, kehittämään itseään sekä ottamaan vastuuta itseohjautuvasti. Tämä heijastuu työoloihin ja sitä kautta työhyvinvointiin. (Mäkinen ym. 2015, 21.)

6.3 Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ja toimintaohjeita esimiehelle

Ahola (2011, 66–67) on listannut seuraavanlaisia työhyvinvointia esittäviä käytännön tekijöitä työssä, sekä toimintaohjeita esimiehille:

Selkeät tavoitteet. Huolehdi, että jokainen työntekijä hyväksyy ja tietää perustehtävänsä sekä työn keskeiset tavoitteet (kehityskeskustelu). Sopikaa myös yhdessä tehtävien tärkeysjärjestys. Tue perustehtävän jäsentämistä osatoiminnoiksi ja auta pilkkomaan työn tavoitteet hallittaviksi välitavoitteiksi. (Ahola 2011, 66–67.)

Kohtuullinen työ määrä. Seuraa aikaansaannoksia sekä työaikakertymiä. Huolehdi joka päivä työn toteutuksesta ja tauotuksesta. Jatkuvat ylityöt ja keho työlaatu voivat kertoa ylikuormituksesta. Tee tarvittaessa uusia järjestelyjä: Työn laadulle ja terveydelle jatkuva pinnistely on riskitekijä. (Ahola 2011, 66–67.)

Työmäärän säätelyvara. Suunnittele yhdessä työntekijöiden kanssa aikatauluja ja tavoitteita. Salli työaikajärjestelyiden tekeminen sekä työaikajoustojen käyttö aina kun mahdollista. (Ahola 2011, 66–67.)

Mahdollisuus kehittyä työssä. Seuraa ja suunnittele yhdessä työntekijöiden kanssa taitojen kehittämistä ja hyödyntämistä (kehityskeskustelut). Huolehdi, että kehittäminen ja kehittyminen on käytännössä mahdollista. Vastahakoisuus ja työn takkuaminen uudessa tehtävässä voi kertoa osaamisvajasta. (Ahola 2011, 66–67.)

Mahdollisuus keskittyä työtehtäviin. Keskittymismahdollisuuksien takaamiseksi tulee kehittää yhdessä sopivia käytäntöjä. Pyrkikää yhdessä ennakkoimaan yllättäviä tilanteita. Vastaantulevista haasteista tulee ottaa yhdessä opiksi. (Ahola 2011, 66–67.)

Kohtuullinen vastuu. Huolehdi, että työntekijällä on riittävät edellytykset työnsä hoitamiseen (kehityskeskustelut). Aina kun työ muuttuu, tarkista työntekijän vastuun ja edellytysten tasapaino. (Ahola 2011, 66–67.)

Arvostus. Tervehdi aina alaisiasi. Kuuntele ja kysele heidän kuulumisiaan. Anna julkisesti aina myönteistä palautetta hyvin tehdystä työstä. Kritiikki tulee antaa kahden kesken, ei julkisesti. Kriittisen palautteen tulee auttaa työntekijää pääsemään parempaan tulokseen. Huolehdi, että panostuksen suhde työhön ja työstä saatu vastine ovat tasapainossa keskenään. Mikäli vastineita ei voida lisätä on silloin säädeltävä myös panostusta. Aina kuin mahdollista, tarjoa vakituista työsuhdetta. (Ahola 2011, 66–67.)

7 VARHAISEN TUEN MALLI

Lakimuutokset (mm. työterveyshuoltolaki 2 luku 10 a § (20/2012 ja sairausvakuutuslaki 5 a § (19/2012) edellyttävät toimivaa mallia varhaisen tuen ja työkyvyn hallinnan seurannan toteuttamiseksi työpaikoilla. Tämä tarkoittaa mm. työntekijöiden sairauspoissaolojen seurantaan sekä varhaista puuttumista sairauspoissaoloihin. Kun työpaikalla on yhteistyössä työterveyshuollon kanssa sovitut käytännöt siitä, kuinka työkyvyn hallintaa, seurataan sekä varhaista tukea toteutetaan työterveyshuollon ja työpaikan yhteisenä toimintana, korvaa Kansaneläkelaitos työnantajalle 60 % työterveyshuollon järjestämisestä aiheutuneista kustannuksista. (Tietosuoja 2012.)

Sairausvakuutuslain ja työterveyshuoltolain muutosten myötä työnantajalla on velvollisuus ilmoittaa työntekijän sairauspoissaolosta työterveyshuoltoon. Työssäjatkamismahdollisuuksien selvittämiseksi sekä työkyvyn arvioimiseksi työnantajan on ilmoitettava sairauspoissaolosta työterveyshuoltoon viimeistään silloin, kun poissaolo on jatkunut kuukauden ajan. Työterveyshuollon tehtävänä on laatia lausunto työntekijän työkyvyn arvioinnista sekä työssäjatkamismahdollisuuksista. (Tietosuoja 2012.)

Monet ongelmat heijastuvat ihmisistä työpaikalla, koska vietämme siellä suurimman osan ajastamme. Mitä varhaisemmin työkyvyn ongelmat tunnistetaan, sitä helpompi niihin on puuttua. Työyhteisössä tulee olla selkeät pelisäännöt kaikkien tiedossa, kuinka erilaisissa ongelmatilanteissa toimitaan. Tyypillisimpiä ongelmatilanteita työpaikoilla ovat esimerkiksi uupuminen, työkyvyn heikentyminen, kiusaaminen sekä päihdeongelmat. Työkykyyn liittyvät ongelmat heijastuvat esimerkiksi toistuvina lyhyinä tai pitkittyvinä poissaoloina. Varhaisen tuen malli on tärkeä työkalu esimiehelle ja se auttaa reagoimaan näihin tilanteisiin yrityksen pelisääntöjen mukaisesti. Ongelmiin puuttuminen osoittaa aina huolenpidon ja välittämisen kulttuurista työpaikalla. (Etera 2017.)

Otettaessa käyttöön varhaisen tuen malli on ylimmän johdon seisottava päätöksen takana. Onnistunut toimintamallin käyttöönotto merkitsee toimintakulttuurin muutosta organisaatiossa ja näin ollen testaa käytännössä organisaation arvot. Johdon sitoutuminen ja esimerkkinä toimiminen on ensisijaisen tärkeää näin suuren asian ollessa kyseessä. Varhaisen tuen toimintamallin jalkauttaminen edellyttää johdolta esimerkkiä sekä välijohdolle antamaa tukea. (Ilmarinen 2017, 8)

Varhaisen tuen toimintamalli edellyttää, että seuraavat perusasiat ovat kunnossa:

- ✓ luottamus, johtaminen, työturvallisuus
- ✓ hyvät keskusteluyhteydet, onnistunut viestintä
- ✓ esimiesten tuki ja koulutus vaikeiden asioiden käsittelyssä
- ✓ työntekijän terveydentilan vaatiessa valmiudet tarvittaviin työjärjestelyihin
- ✓ hyvin toimiva työterveyshuolto ja hyvä yhteistyö työterveyshuollon kanssa

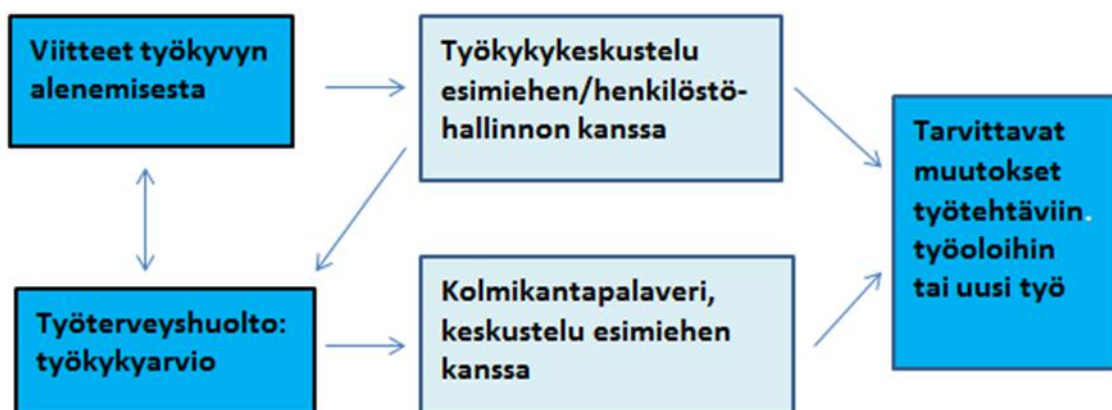
Edellytys toimivan mallin aikaansaamiseksi on kaikkien osapuolten sitoutuminen. (Varma 2017.)

Varhaisen tuen mallin rakentamisessa sekä käyttöönottamisessa onnistutaan parhaiten työpaikan hyvällä yhteistyöllä. Toiminta ja malli muodostuvat työpaikkakohtaisesti. Varhaisen tuen mallissa on tärkeä kuvata eri yhteistyötahojen vastuut sekä tehtävät, jotta toiminnasta saadaan tuloksellinen, järjestelmällinen sekä pitkäjänteinen. Toiminnan sujuvuuden ja tilanteiden nopean ratkaisemisen takaa ennakkoon suunniteltu tehtävämäärittely sekä vastuunjako. (Mattila ja Rauramo 2015, 5.)

Organisaation varhaisen tuen malli tulisi kirjata lyhyesti ja yksiselitteisesti. Useat organisaatiot ovat kirjanneet mallin siten, että se toimii myös oppaana esimiehille sekä muulle henkilöstölle. Varhaisen tuen mallin oppaassa tulee mainita mallin tavoitteet sekä olla selvitettyä mallin toimintatavat. Mallista tulisi käydä ilmi esimiesten vastuut ja velvollisuudet sekä muun henkilökunnan rooli varhaisessa tuessa. Mallissa täytyy myös tuoda esille, kuinka mallin käyttöä ja sen kehitystarpeita seurataan. (Ilmarinen, 2017).

Varhaisen tuen mallista on tärkeä tiedottaa koko henkilöstöä jo suunnitteluvaiheessa. Henkilöstölle tulee tiedottaa:

- mallin tarkoitus ja tavoitteet
 - työväline työntekijöiden yksilölliseen työhyvinvoinnin tukemiseen
 - varhainen puheeksiotto
 - esimiestyön tukeminen (Ilmarinen 2017.)
- henkilöt, jotka osallistuvat mallin rakentamiseen
- aikatauluineen mallin käyttöönottosuunnitelma
- keskustelujen luottamuksellisuus (Ilmarinen 2017.)



KUVIO 3. Varhaisen tuen mallin prosessikaavio (Mattila ja Rauramo 2017, 5).

7.1 Varhaisen tuen mallissa huomioitavat lait ja asetukset

Varhaisen tuen toimintamallin tulee olla myös lainmukaista. Toimintamallia rakentaessa tulee huomioida seuraavat lait:

- Työsopimuslaki (55/2001)
- Työturvallisuuslaki (738/2002)
- Työterveyshuoltolaki (1383/2001)
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (753/2004)

7.2 Varhaisen tuen mallin tekeminen ja käyttöönotto

Mattila ja Rauramo (2015, 5) on esittänyt varhaisen mallin tekemisen sekä käyttöönottamisen seuraavanlaisesti.

Organisaation ylin johto päättää aina varhaisen tuen mallin tekemisestä sekä käyttöönotosta. Mallin käyttöönotossa mukana keskusteluissa ovat myös työsuojelu sekä luottamushenkilöt. Päätöksessä on oleellista määritellä, mihin mallin käyttämisellä pyritään. Mallista saadaan paras hyöty irti kun varhaista tukea käsitellään laajemmin eli malli ei ole vain sairauspoissaolojen seuranta vaan se käsittelee myös työssäsuorittumisen ongelmia laajemmin. Varhaisen tuen malli tulisi linkittää johtamisen eri osa-alueisiin, kuten esimerkiksi kehityskeskusteluihin sekä esimiehen roolin määrittämiseen päivittäisessä esimiestyössä. (Mattila ja Rauramo 2015, 5)

Mallin suunnitteluvaiheessa tulisi perustaa eri henkilöstöryhmien edustajista koostuva työryhmä. Kun alusta alkaen saadaan malliin eri näkökulmia sitoutuminen malliin helpompaa. Lisäksi työryhmässä tulisi olla työsuojelun sekä työterveyshuollon edustaja. (Mattila ja Rauramo 2015, 6.)

Työryhmän tehtävänä on selvittää vallitsevat käytännöt, jotka liittyvät sairauspoissaoloihin sekä muihin työssäsuorittumisen ongelmiin. Tämän lisäksi työryhmä määrittelee mallissa seurattavat asiat, luodaan varhaisen tuen malli sekä kirjataan malli ja viestitään siitä koko henkilöstölle. (Mattila ja Rauramo 2015, 6.)

Työryhmä kartoittaa heti alkuvaiheessa vallitsevat sairauspoissaoloihin sekä muut varhaisen tuen käsittävät käytännöt. Kartoittamisella saadaan käsitys siitä, minkälaisia käytäntöjä organisaatiossa on olemassa sekä minkälaisia hyviä tai huonoja kokemuksia niihin liittyä. Kartoituksen tukena voi käyttää seuraavia kysymyksiä:

- ✓ Miten sairauspoissaolot nykyään ilmoitetaan?
- ✓ Kenelle niistä ilmoitetaan?
- ✓ Riittääkö oma ilmoitus vai tarvitaanko lääkärin/terveydenhoitajan todistus?
- ✓ Toimivatko kaikki samalla tavalla? Onko käytäntö yhtenäinen koko organisaatiossa?
- ✓ Seurataanko sairauspoissaolojen lisäksi muita mahdollisesti työkyvyn heikkenemisestä kertovia asioita? Mitä seurataan ja mitä käytäntöjä siihen liittyy?
- ✓ Mitä eri toimijoita kuuluu organisaation varhaisen tuen kumppaneihin (esimiehet, työterveyshuolto, henkilöstöhallinto, työeläkevakuutusyhtiö yms.)?

- ✓ Minkälaisia tunnuslukuja organisaatiossa on sairauspoissaolojen ja muun varhaisen tuen seurannassa? (Ilmarinen 2017.)

Varhaisen tuen mittareina voidaan käyttää seuraavia asioita: sairauspoissaolojen määrä (lyhyet 1-9 päivää tai pitkät yli 3 10 päivää ja enemmän), työterveyshuollon tekemät työkykyarviot, ammatillisten kuntoutusten määrä ja niiden onnistuminen, työkyvyttömyyseläkkeiden määrä, työeläkevakuutuksen maksuluokka sekä varhaisen tuen keskusteluiden määrä. Lisäksi on tärkeää tietää varhaisen tuen keskusteluista saatu palaute työntekijöiltä sekä keskusteluiden perusteella suoritettujen toimenpiteiden ja ehdotukset. Mallin käytöstä tulisi tiedottaa vuosittain esimerkiksi henkilöstötilinpäätöksen yhteydessä. Kaikille tulisi tiedottaa, mitä mallille kuuluu sekä kuinka monta varhaisen tuen keskustelua on käyty vuoden aikana. (Ilmarinen 2017.)

7.3 Esimiestyön haasteet varhaisen tuen mallissa

Työsuojeluhenkilöstön sekä esimiesten koulutus ennen mallin käyttöön ottoa on ensisijaisen tärkeää, sillä varhaisen tuen toiminta edellyttää osaamista ja tavoitteisiin sitoutumista. Lisäksi kaikkien toimijoiden on tunnettava sovittu toimintamalli. Sairauden merkitys ihmisille on suuri, joten asioiden käsittely vaatii hienotunteisuutta sekä erityistä taitoa ja on näin ollen erittäin arkaluonteista. Esimiehet tarvitsevat erityisesti valmennusta, koulutusta ja tukea vaikeiden asioiden käsittelyyn ja puheeksiottamiseen. Yksi tärkeimmistä asioista esimiesten kouluttamisen lisäksi on tiedottaa koko henkilöstölle varhaisen tuen mallin käyttöönotosta, sillä aineiston tulee olla kaikkien saatavilla. Toiminnan on oltava avointa, läpinäkyvää sekä kaikkia koskevaa. (Mattila ja Rauramo 2015, 9).

Ikävien ja hankalien asioiden puheeksi ottaminen ei ole helppoa myöskään esimiehelle. Näissä puheeksi ottamisissa esimiestyön kannalta on oleellista pitää mielessä koko ajan työn tavoitteet sekä toimia kunnioittavasti sekä pitkäjänteisesti. Tukea keskusteluihin saa omalta esimieheltä ja työterveyshuollosta. (Ahola 2011, 12).

Ihmiset omaavat erilaisia sosiaalisia taitoja ja tämän vuoksi toisille ongelmallisten asioiden puheeksiotto on vaikeaa ja toisille taas helpompaa. Omia sosiaalisia taitojaan voi harjoittaa ja niissä voi kehittyä aivan kuten muissakin taidoissa. Hankaluutensa vuoksi puheeksiotto voikin jäädä tekemättä. Esimiehen tulisi kuitenkin muistaa, että se on osa johtamista sekä tuloksellisen työn mahdollistamista jolla tuetaan yksilön sekä työyhteisön työhyvinvointia. Asiaan on aina parempi tarttua hyvissä ajoin sillä tilanteen pitkittyessä se usein hankaloituu. Esimiehen tulisi lähestyä asiaa myös toisesta näkökulmasta: jos asiaan ei puututa, mihin se voi johtaa? (Ilmarinen 2017).

7.3.1 Esimiesten ja henkiöstön valmentaminen varhaisen tuen mallin käyttöön

Esimiehet ovat keskeisessä roolissa varhaisen tuen mallissa. Esimiehillä tulisi olla valmiudet käydä keskusteluja alaisten kanssa, riittävä osaaminen mallin toimintatavoista sekä henkilöstöhallinnon ja muun organisaation tuki. Esimiehille tulisi toteuttaa valmennus, jossa heidät perehdytetään varhaisen tuen mallin taustoihin ja organisaation omaan malliin. Lisäksi esimiesten tulisi harjoitella pu-

heeksiottotilanteita. Myös henkilöstö tulisi valmentaa mallin käyttöön. Aihetta tulisi käsitellä osallistavasti palaverissa ja käyttää organisaation tavallisia sisäisen viestinnän kanavia. Oleellista valmennuksessa on keskustelu, koska se lisää luottamusta joka on varhaisen tuen mallin onnistumisen edellytys. (Ilmarinen 2017).

Toimintatapojen varmistaminen edellyttää, että mallista tiedotetaan jatkuvasti ja esimiehille järjestetään koulutusta toistuvasti aina tarpeen mukaan. Sovitusta toimintamallista tiedottaminen tulisi sisältää myös uusien esimiesten perehdytykseen. (Varma 2017).

Helsingin kaupungin Työterveyskeskus on kouluttanut esimiehiä Varhaisen tuen mallin käyttöön kokeilemalla esimies-alais keskusteluiden toteuttamista improvisoivien näyttelijöiden avulla. Lähtökohdina ovat olleet esimiesten kehyskertomukset. Koulutustilaisuuksista esimiehiltä saatu palaute oli erittäin positiivista. Esimiesvalmennuksen kysyntä on suurempa kuin tarjonta, joten lähdettiin hakemaan uusia innovatiivisia koulutuskeinoja. Esimiehet ovat pitäneet erittäin tärkeänä mahdollisuutta saada harjoitella tuen tarpeen kartoituslistan käyttöönottoa. He kertoivat, että ovat sen avulla saaneet jäseneltyä tilanteen kun menettelytavat ovat tulleet selviksi ja pystyneet miettimään kuinka keskustelu käytännössä etenee. Esimiehet ovat pystyneet yhdessä muotoilemaan kysymyksiä paremmin omaan työpaikkaan sopiviksi sekä miettineet niitä selventäviä konkretisointeja. Esimiehet kokivat saaneensa lisää varmuutta, rohkeutta ja levollisuutta puheeksiottamisen aloitukseen. Aidossa dialogissa yhdessä työntekijän kanssa voi löytää hedelmällisiä ratkaisuja hankalaksi koettuihin tilanteisiin kun ei tarvitse jännittää. (Juvonen-Posti ja Jalava 2008, 47–49.)

Tämän seurauksena lähdettiin valmistelemaan nettivideota, jossa yhdistyvät koulutuksen sekä draaman keinot. Tuloksena syntyi nettivideo, jossa käsitellään esimiesten kiperäksi kokemia tositarinapohjaisia puheeksiottotilanteita. Tilanteet dramatisoitiin ja draaman lisäksi videoon sisällytettiin asiantuntijoiden puheenvuoroja sekä oheismateriaaliksi perustietopaketteja. ”Työkykyasiat puheeksi työpaikalla” -nettivideo julkaistiin 16.1.2008 ja se sai paljon positiivista palautetta. Videota voidaan käyttää koulutusmateriaalina ja se on saatavilla kirjastoista cd-tallenteena. (Juvonen-Posti ja Jalava 2008, 47–49.)

8 ESIMIEHEN TEHTÄVÄT JA VASTUUT VARHAISEN TUEN MALLISSA

Esimiehellä on työturvallisuuslain mukaan oikeus ja velvollisuus ryhtyä selvittämään tilannetta kun hänellä herää huoli työn sujumisesta, työn tavoitteiden saavuttamisesta, työntekijän toimintakyvystä tai työkunnosta. Esimiehen tulee pystyä havaitsemaan yleisiä merkkejä, jotka kertovat mahdollisista ongelmista tai pahoinvoinnista. Omien havaintojen ja päivittäisen kanssakäymisen lisäksi esimiehen työvälineitä näissä tilanteissa ovat varhaisen tuen malli, kehityskeskustelut sekä organisaation muut työhyvinvointikäytännöt. Varhain havaittujen merkkien avulla ongelmiatilanteita voidaan alkaa ratkoa ennen kuin ne paisuvat vielä suuremmiksi ja alkavat haitata toimintaa. Työntekijöiden kohdalla on hyvä huomioida toiminnan oleellinen muuttuminen verrattuna aiempaan. (Ahola 2011, 39.)

Jokaisella yksittäisellä työntekijällä on vastuu sekä mahdollisuus huolehtia omasta sekä koko työyhteisön hyvinvoinnista. Esimiehen tehtävänä ja vastuulla on varhaisen tuen tarpeen systemaattinen tunnistaminen. Varhaisen tuen sairauspoissaoloseuranta on aina esimiehen tehtävä, mutta työyhteisössä voidaan huomata työkaverin käytöksen tai työssäsuorittumisen muutoksia. Nämä merkit yleensä ilmenevätkin ensimmäisenä nimenomaan työyhteisössä. Selän takana puhuminen ei vie asiaa ja tilannetta eteenpäin. (Ilmarinen 2017.)

”Ryhmäni työntekijät kertoivat minulle, että ovat huomanneet työkaverinsa puhuvan välillä aika kipakkaan sävyyn asiakkaille. Tämän perusteella huoleni työntekijän voinnista heräsi. Keskustelimme yhdessä ja sovimme, että työntekijä voi tehdä määräajan työtehtäviä, joissa ei ole suorassa asiakaspalvelussa. Hänellä oli huomattavan kuormittava tilanne yksityiselämässään ja siksi hermot eivät tahtoneet riittää asiakaspalveluun.” (Ilmarinen, 2017.)

Etera (2017) on jakanut esimiehen vastuut ja tehtävät neljään eri kategoriaan erilaisten tilanteiden mukaan seuraavanlaisesti:

Kaikki sujuu: Seuraa ja tue työnteon sujuvuutta. Anna palautetta, kannusta ja luo mahdollisuuksia osaamisen kehittymiseen. Ylläpidä hyviä käytäntöjä työkyvyn ylläpitämiseksi, jotka edesauttavat työntekijöiden motivoituneisuutta, hyvinvointia sekä työhön sitoutumista. (Etera 2017.)

Työkyvyssä havaitaan ongelmia: Toimi yhteisesti sovittujen toimintamallien mukaisesti sekä aktiivisesti. Ota puheeksi havaitsemasi ongelmat työntekijän työnteossa ja työkyvyssä. Tue työkyvyn säilymistä sekä seuraa säännöllisesti tilanteen kehittymistä. (Etera 2017.)

Lyhyitä toistuvia poissaoloja: Käy keskusteluja varhaisen tuen mallin mukaisesti työntekijän kanssa. Tarvittaessa pyydä työterveyshuollolta arviota työkyvystä. (Etera 2017.)

Pitkittyneet poissaolot: Pidä yhteyttä pitkällä sairauslomalla olevaan työntekijään. Osallistu aktiivisesti työhönpaluun vaihtoehtojen suunnitteluun. (Etera 2017.)

Työturvallisuuskeskus (2017) listaa esimiehen vastuisiin ja tehtäviin: Seurata jatkuvasti henkilöstön työkykyä sekä poissaoloja osana normaalia esimiestyötä. Käy varhaisen tuen keskustelu työntekijän kanssa ja dokumentoi keskustelu myös lomakkeelle. Tee tarpeelliset muutokset työolosuhteisiin sekä työn sisältöön. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

8.1 Lähiseuranta ja sairauspoissaolot

Varhaisen tuen toimintamallin tulee näkyä jokapäiväisessä normaalissa esimiestyössä. Lähiseurannassa seurataan toimintaa työpaikalla ja ollaan tukena työntekijöille silloin kun työn tekeminen ei suju ja tilanteen korjaamiseen ei riitä tavanomainen johtaminen. Sairauspoissaoloseurannassa sen sijaan seurataan sairauspoissaolojen laatua, kestoa ja taajuutta. Lähiseurantaan ja sairauspoissaoloseurantaan liittyy varhaisen tuen keskeinen työväline ja toimintatapa eli varhaisen tuen keskustelu. Esimies ja työntekijä selvittävät keskustelun avulla, onko havaittujen asioiden perusteella syytä huoleen. Keskustelussa käydessä ilmi, että on syytä huoleen pohditaan ratkaisua asiaan työnteon näkökulmasta ja tarvittaessa ohjataan työntekijä työterveyshuoltoon. (Ilmarinen)

8.1.1 Lähiseuranta

Työpaikalla on hyvä pohtia varhaisen tuen mallin tekemisen ja käyttöönoton yhteydessä, mitkä muut asiat kuin sairauspoissaolot voivat aiheuttaa tuen tarvetta. Etukäteen tulisi sopia, milloin niiden perusteella käydään keskustelua. Perusteluja voivat olla esimerkiksi esimiehen huoli hänen omien havaintojensa pohjalta tai esimiehelle on kerrottu kolme kertaa työpaikalle sopimattomasta tai muuttuneesta käytöksestä. (Ilmarinen 2017.)

Varhaisen tuen mukaisia havaintoja ja signaaleja voivat olla esimerkiksi: Motivaation muuttuminen tai puuttuminen, muutokset käyttäytymisessä (huolimattomuus, vetäytyminen, ulkoinen epäsiisteys, välinpitämättömyys yms.), oppimisen ongelmat, toistuvat ristiriitaiset tilanteet työpaikalla, negatiivinen asiakaspalaute, maanantai- ja/tai perjantai-poissaolot, lomien alkuun ja loppuun liittyvät poissaolot, keskittymisvaikeudet/läsnäolo, jatkuvat ylityöt (pitkittyneet työpäivät), työn laiminlyönti (aika- taulut, vastuut, poikkeamat työsuorituksen laadussa/määrässä), työaikapoikkeamat (jatkuva myöhästely), päihtyneenä tai krapulaisena esiintyminen sekä esimiehen oma huolestuneisuus. (Ilmarinen 2017.)

8.1.2 Sairauspoissaolot ja niiden seuranta

Työntekijällä on oikeus sairauspoissaoloon työsopimuslain mukaan hänen osoittaessa sairauslomatodistuksella olevansa kykenemätön tekemään työtään sairauden, vamman tai vian seurauksena. Sairauslomatodistuksessa tulee käydä ilmi työkyvyttömyyden syy ja kesto. Mikäli organisaatiossa on

sovittu erikseen, että omalla ilmoituksella voi olla poissa 1-3 arkipäivää, tällöin sairauslomastodistusta ei tarvita. Esimies voi kuitenkin edellyttää perustellusta syystä, että työntekijä toimittaa terveydenhoitajan tai lääkärintodistuksen poissaolostaan. (Ilmarinen, 2017)

Varhaisen tuen sairauspoissaoloseurannan tarkoitus on, että huomataan tilanteet jolloin sairauspoissaoloja voidaan vähentää tai sairauspoissaolojen pitkittyminen voidaan estää ja näin ollen myös estämään työkyvyttömyyden muodostumista. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi työstä johtuvat tekijät. Keskeisin viesti sairauspoissaolojen seurannassa on se, että on lupa sairastaa kun se on tarpeen. Jotta sairauspoissaolojen seuraaminen on käytännössä mahdollista, tulee työpaikalla määrittää poissaoloille hälytysrajat jolloin niiden ylittyessä sovitaan etenemistavoista sekä keskustellaan tukitoimien tarpeesta. Pitkiä ja lyhyitä sairauspoissaoloja tulisi seurata riittävän tiiviillä aikavälillä, jolloin saavutetaan seurannan tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Ilmarinen (2017) esittää, että varhaisen tuen keskustelun käynnistävät sairauspoissaolojen raja-arvot voivat olla esimerkiksi:

- *Pitkät sairauspoissaolot → yli kolme päivää/kymmenen päivää/enemmän*
- *Kolme lyhyttä 1-3 päivän sairauspoissaoloa 3 tai 4 kuukaudessa*
- *Yhteenlaskettuna 20–30 sairauspoissaolopäivää vuodessa*

Lisäksi mallissa tulisi sopia selkeät sairauspoissaoloihin liittyvät käytännöt. Edellytys tasapuolisuudelle ja luottamukselle on nimenomaan yhdenmukaiset käytännöt. Kokemuksen mukaan koko mallilta voi pudota pohja jos se ei ole kaikille yhtenäinen. Sairauspoissaolokäytännön kuvaus tulee siis sopia erittäin tarkasti. Yksi syy tarkkaan kuvaamiseen on myös sairauspoissaolojen arkaluonteisuus, sillä niitä käsitteleviä sitoo vaitiolovelvollisuus. Sairauspoissaolokäytännön kuvauksessa tulee kertoa seuraavat asiat perusteltuina lyhyesti:

- Kenelle sairauspoissaoloista ilmoitetaan?
- Tarvitaanko poissaolotodistus terveydenhoitajalta/lääkäriltä vai riittääkö oma ilmoitus?
- Milloin toimitetaan terveydenhoitaja todistus/lääkärinlausunto?
- Mistä sairauslomastodistus hankitaan/kuinka työterveyshuolto saa tiedon sairauspoissaolosta?
- Kuinka sairauspoissaolosta ilmoitetaan: tekstiviestillä/puhelimitse/sähköpostitse?
- Sairauspoissaolon ilmoitusajankohta (saman päivän aikana/työpäivän aikana/ennen työvuo-
roa)?
- Kenelle lääkärintodistus sairauslomasta toimitetaan ja miten niitä käsitellään?
- Kuinka esimies saa tiedon hälytysrajan täyttymisestä?
- Kuka laatii poissaolotilastot?
- Minkälaisia raportointikäytäntöjä sairauspoissaoloihin liittyy/ mihin tietoja käytetään?
- Minkälainen rooli esimiehellä/henkilöstöhallinnolla/työterveyshuollolla on sairauspoissaolojen seurannassa? (Ilmarinen 2017.)

8.2 Varhaisen tuen keskustelut käytännössä

Varhaisen tuen keskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu, jossa otetaan puheeksi työntekijän poissaolot tai muut jaksamisen haasteet, jotka heijastuvat työhön. Asiaan on parempi puuttua liian herkästi kuin liian myöhään ja parempi myöhään kuin ei milloinkaan. Jos mitään ongelmaa ei ilmenesikään, se on hyvä todeta. (Ahola 2011, 43.)

Puheeksiotto on aina haastava kummallekin osapuolelle. Esimies voi olla jo valmiiksi ärtynyt tilanteen johdosta tai hänelle voi olla kiusallista lähteä selvittämään asiaa. Molemmat tunnetilat muodostavat varhaisen tuen keskustelulle huonot lähtökohdat: kiusaantuneena pyrimme silottelemaan sanojamme ja olemme epämääräisiä kun taas ärtyneenä saatamme ilmaista asiat liiankin suorasukaisesti. (Ahola 2011.43.)

Työntekijä voi puolestaan vaieta pelätessään työpaikkansa puolesta tai hän voi käyttäytyä epärakentavasti kokiessaan luottamuspulaa. Näin ollen riittävän varhainen puuttuminen ehkäisee negatiivisten tunteiden kertymisen ja edesauttaa asiallista keskustelua. (Ahola 2011, 43.)

Eväitä onnistuneeseen varhaisen tuen keskusteluun on asiaan tarttuminen mahdollisimman pian huolen tai merkkien ilmaantuessa. Varhaisen tuen keskustelut käydään aina kahden kesken. Esimiehen tulee heti aluksi kertoa keskustelun syy. Yksilöidyt faktat tulee esittää konkreettisesti ja puhua minämuodossa. Keskustelun tukena tulee olla selkeä keskustelupohja (lomake), johon kirjataan keskustelun pääpiirteet. Keskustelun tulee olla työlähtöistä, koska ratkaisua haetaan työssäjaksamisen haasteisiin. Tavoitteena keskustelussa on asioiden sujuminen jatkossa sekä löytää ratkaisuja työssäjaksamiseen: voidaanko työpaikalla tukea työssäjaksamista? Mitä työntekijä voi itse tehdä jaksamiseen paremmin työssä? Esimiehen pitää muistaa antaa myös työntekijän puhua ja kuunnella häntä. Keskustelun ilmapiiriin tulee olla rakentava ja luottamuksellinen. Kyse ei ole ”kyttäämisestä” vaan välittämisestä. Mikäli kyseessä on terveyteen liittyvä asia, tulee työntekijä ohjata työterveys-huoltoon. Keskustelun päätteeksi tulee yhdessä sopia, miten edetään asian kanssa ja mahdollinen seurantalaverin ajankohta. Palaverista tehdään muistio, jonka molemmat hyväksyvät sekä allekirjoittavat. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Lomakkeiden tarkoitus on helpottaa keskustelun käymistä sekä varmistaa, että kaikki tarpeellinen tulee huomioiduksi keskustelussa. Lomakkeet myös toimivat toteutuneiden keskusteluiden seurannan välineenä. (Elon työhyvinvointipalvelut 2017). Seuraavissa kappaleissa käsitellään Elon työhyvinvointipalveluiden (2017) tekemiä keskustelurunkoja erilaisiin varhaisen tuen keskusteluihin.

8.2.1 Poissaolot

Esimiehen tulee käydä työntekijän kanssa varhaisen tuen keskustelu, kun poissaolojen hälytysrajat täyttyvät. Esimies käy läpi seuraavia asioita ja kirjaa kummankin näkemyksen lomakkeelle: Mikä on keskeisin syy poissaoloihin? Onko syy fyysinen (sairaus, kivut), psyykinen (masennus, unettomuus, väsymys, motivaation puute yms.), sosiaalinen (päihteiden käyttö, perheongelmat), työhön liittyvä ongelma (työyhteisön ongelmat, liian haasteellinen työ yms.) vai jokin muu syy? Lisäksi tulee kartoittaa liittyvätkö poissaolot johonkin tiettyyn ajankohtaan? Mikäli liittyvät niin miksi? (Elo 2017.)

Esimiehen ei tule kuitenkaan puhua poissaolon lääketieteellisestä diagnoosista, koska hänellä ei ole oikeutta sitä kysyä. Työntekijä saa halutessaan itse kertoa diagnoosista. Poissaolojen syyt tulisi kartoittaa mahdollisimman hyvin. (Elo 2017.)

8.2.2 Osaamisen kartoittaminen

Esimiehen tulee kartoittaa työntekijän osaamista varhaisen tuen keskustelussa. Näin voidaan tunnistaa osaamisen vajeet ja tarvittaessa hoitaa ne osin perehdytyksellä tai täydentävällä koulutuksella. Esimiehen tulee selvittää: onko työ liian haasteellista tai yksitoikkoista? Tarvitaanko johonkin työtehtävään tai työvaiheeseen liittyen lisäkoulutusta? Kokeeko työntekijä hallitsevansa työnsä? Tuottaako osaaminen tai työn aikataulut ongelmia? Kartoituksen perusteella on ryhdyttävä tarvittaviin toimenpiteisiin. (Elo 2017.)

8.2.3 Työympäristön kehittäminen

Varhaisen tuen keskusteluissa tulee kartoittaa myös työympäristöön liittyviä tekijöitä. Puutteita voi esiintyä muun muassa työergonomiassa, työpaikan olosuhteissa (työasennot, työtilat, valaistus, melu, pöly, veto, sisäilmaongelmat, työvälineet). Lisäksi tulee kartoittaa esiintyykö työilmapiirissä ongelmia. Näitä voivat olla muun työpaikkakiusaaminen tai työpaikkahäirintä tai työyhteisön ratkaisemattomat ongelmat. (Elo 2017.)

Lisäksi esimiehen tulee kartoittaa, onko työssä muita tekijöitä, jotka vaikuttavat sairauspoissaolojen syntymiseen tai vaikeuttavat työn tekemistä. Voi olla myös tekijöitä työoloissa, jotka vaikuttavat työssäjaksamiseen. Näin ollen tulisi selvittää mitä ne ovat ja kuinka niitä muuttamalla voidaan asiaan vaikuttaa. (Elo 2017.)

Esimiehen tulisi myös kysyä, mitä työntekijä odottaa esimieheltä? Onko työntekijän näkökulmasta jokin asia, jonka esimies voisi tehdä toisin? (Elo 2017.)

8.2.4 Valmistautuminen varhaisen tuen keskusteluun

Varhaisen tuen keskusteluun tulee aina valmistautua erittäin hyvin ja molemmille osapuolille sopiva ajankohta valitaan hyvissä ajoin etukäteen. Esimiehen pitää selvittää itselleen ennen tapaamista, mitkä ovat ne konkreettiset asiat, joiden vuoksi keskustelua käydään ja mihin sillä pyritään. Yksi hyvä keino on lähteä kirjallisesti miettimään mitä keskustelussa haluaa sanoa ja kuinka sen saisi parhaiten ilmaistua. (Elo 2017.)

Lähtökohtana varhaisen tuen keskusteluissa on se, että työntekijää kohdellaan aina kunnioittavasti. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esimies välttää lopullisen mielipiteen muodostumisen ennen keskustelua. Työntekijän näkemystä asiaan tulee kuunnella sekä kysyä työntekijän toiveita ja ehdotuksia asian etenemisen suhteen. Jos keskustelussa ilmenee lisätietoa asiasta, esimiehen pitää pystyä

muuttamaan omaa käsitystä asiasta. On hyvä antaa työntekijän olla enemmän äänessä kuin itsensä. Keskusteluissa esimiestä auttaa työn tavoitteiden ajattelu: tavoittena asian selvittelyssä ja keskustelussa on varmistaa töiden sujuminen jatkossa. (Elo 2017.)

Mikäli tilanne koetaan epäoikeudenmukaiseksi tai epätasa-arvoiseksi, on asian käsitteleminen neutraalisti vaikeaa. Molemmipuoleisesta arvostuksesta keskustelussa viestivät myönteinen, avoin ja ratkaisuunpyrkivä asenne. Keskusteluun tulisi suhtautua siten, että keskustelulla haetaan yhdessä ratkaisua vaativaan tilanteeseen. (Ahola 2011, 45.)

Esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu liittyen työoloihin tai työkykyyn kannattaa aloittaa aina asioista, jotka ovat hyvin. Keskusteluun tulee valmistautua erittäin huolella ja keskustelutilannetta jäsennellään yhdessä keskustellen. (Keva 2017).

Keva (2017) on esittänyt, että varhaisen tuen keskusteluun tulee valmistautua huolella ja tuonut seuraavia pääkohtia keskusteluista esille: Toimi roolin (esimies) edellyttämällä tavalla ja ota asia puheeksi. Pohdi, mistä huoli johtuu ja miksi on tärkeää keskustella työntekijän kanssa asiasta. Faktat sekä havainnot tulee kirjata muistiin. Mieti, mikä työntekijän toiminnassa on hyvää ja positiivista? Keskustelun tavoite sekä toivottu tulos tulee olla tiedossa. Keskusteluaika tulee sopia etukäteen henkilökohtaisesti (ei esim. sähköpostitse) ja kertoa etukäteen myös keskustelun aihe työntekijälle. Keskustelulle tulee varata riittävästi aikaa ja keskustelutilan tulee olla rauhoitettu muilta töiltä. Ennakoi omia sekä työntekijän reaktioita ja mahdollisia seurauksia. (Keva 2017.)

Keskustelua edistäviä asioita ovat: Silmiin katsominen ja tilanteen käsitteleminen konkreettisin esimerkein ja havainnoin. Älä koskaan moralisoi tai päivittele työntekijää. Sen sijaan esimiehen tulisi kuunnella työntekijää ja kysellä häneltä asiasta, ennemmin kuin lähteä tulkitsemaan asioita. Keskustelujen painopisteen tulee olla tulevaisuudessa, kuinka tästä eteenpäin? Sovi yhdessä tuumin työntekijän kanssa (kenelle, miksi, mitä, kuinka) työyhteisössä kerrotaan asiasta. (Elo 2017.)

Sovittaessa varhaisen tuen keskusteluista esimiehen tulisi tuoda esille ensimmäiseksi syy, miksi keskustelutilaisuus pidetään. Syynä voivat olla sairauspoissaolot tai muut havainnot työssäjaksamisesta. Työntekijälle tulee tuoda esille, kuinka poissaolot tai muut havainnot ovat heijastuneet työyhteisöön? Heijastumisen syitä voivat olla muun muassa luvattomat poissaolot, vaikeudet selvittää työtehtävistä, ristiriidat työyhteisössä, myöhästelyt, muutokset käyttäytymisessä, jatkuvat ylityöt, päihdehaitat, eristäytyminen työkavereista, työyhteisöstä tai työntekijältä saatu palaute tai asiakaspalaute. Työntekijälle täytyy kertoa, miksi keskustelu käydään (varhaisen tuen mallin mukaisesti). Työntekijä voi halutessaan ottaa keskustelutilaisuuteen mukaansa työkaverin, luottamusmiehen tai työsuojeluvaltuutetun. Myös henkilöstöhallinto voi tarvittaessa osallistua keskustelutilaisuuteen. (Elo 2017.)

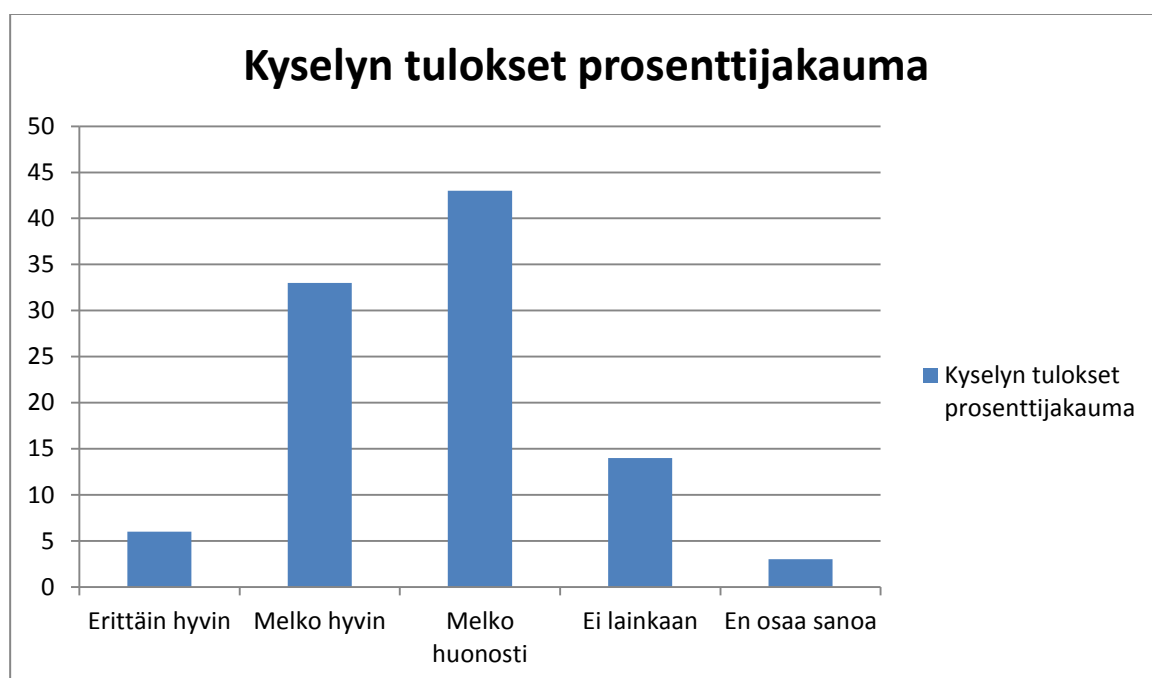
9 TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYKSIÄ TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISESTÄ TYÖPAIKOILLA

Aula Research Oy on toteuttanut STTK:n toimeksiannosta kansalaistutkimuksen aiheesta työhyvinvoinnin edistäminen ja yhteistoiminta työpaikoilla työssäolevien kansalaisten parissa. STTK on poliittisesti sitoutumaton ja moniarvoinen koulutettujen ammattilaisten keskusjärjestö, johon kuuluu 17 jäsenliittoa ja noin 540 000 jäsentä. Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä aikavälillä 22.11.–8.12.2016. Kyselyyn vastasi yhteensä 1061 työssäkäyvää henkilöä ympäri Suomen. (STTK 2017.)

Kyselyyn vastanneet henkilöt ovat 18–65-vuotiaita työssäkäyviä henkilöitä. Kyselyn virhemarginaali on 3 prosenttiyksikköä suuntaansa per kaikki vastaajat. (STTK:n Aula researchilta tilaama kysely 2017.)

9.1 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuskysymyksenä oli edistetäänkö työpaikallasi suunnitelmallisesti työssäjaksamista ja työhyvinvointia. (STTK:n Aula researchilta tilaama kysely 2017.)



KUVIO 4. Työhyvinvoinnin ja jaksamisen edistäminen. (STTK:n Aula researchilta tilaama kysely 2017.)

Tutkimuksen perusteella 57 % työntekijöistä kokee, että työpaikalla ei edistetä lainkaan tai edistetään melko huonosti suunnitelmallista työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Ainoastaan 39 % oli sitä mieltä, että heidän työpaikallaan edistetään melko hyvin tai erittäin hyvin työhyvinvointia ja työssä-

jaksamista. Tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin edistäminen työpaikoilla on yhä täysin riittämätöntä. (STTK:n Aula researchilta tilaama kysely 2017.)

Ikäryhmittäin tarkasteltuna alle 35-vuotiaat olivat tyytymättömiä työhyvinvoinnin edistämiseen työpaikoilla. Ammattiaseman mukaan tarkasteltuna 53 % ylemmistä toimihenkilöistä oli tyytyväisiä työhyvinvoinnin edistämiseen, kun taas toimihenkilöistä ainoastaan 46 % ja työntekijöistä 33 % vastaajista oli samaa mieltä. (STTK:n Aula researchilta tilaama kysely 2017.)

Tutkimuksen mukaan myös työnantajasektorilla oli vaikutusta tyytyväisyyteen. Valtiolla 57 % oli sitä mieltä, että heidän työpaikallaan tuetaan työhyvinvointia ja työssä jaksamista melko/erittäin hyvin. Kuntasektorilla 41 % vastaajista ajatteli samoin kun taas yksityisellä sektorilla ainoastaan 36 %. (STTK:n Aula researchilta tilaama kysely 2017.)

STTK:n johtaja Katarina Murron mukaan:

Panostus työhyvinvointiin on aivan liian riittämätön kaikilla työpaikoilla ja sektoreilla. Työkyvyttömyyden ennaltaehkäisyyn, sairauspoissaolojen vähentymiseen sekä työurien pidentämiseen vaikuttaa merkittävästi työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistäminen työpaikoilla. Menetetyn työn panoksen kustannukset nousevat erittäin suuriksi. Työhyvinvointi lisää työntekijän motivaatiota sekä sitoutumista työhönsä. Panostamalla työhyvinvointiin työnantaja panostaa samalla myös kilpailukykyyn sekä parempaan tuottavuuteen. (Katarina Murto 2017.)

Työelämän murroksen myötä työhyvinvoinnin merkitys tulee korostumaan entistä enemmän. Työhyvinvoinnin merkitys on tiedostettu selvästi paremmin kuin aikaisemmin, koska siitä keskustellaan enemmän ja useat työnantajat panostavat siihen erittäin paljon. Kuten kyselyn tulokset osoittavat, tilanne on silti erittäin huolestuttava ja vielä on paljon tehtävää hyvän tason saavuttamiseksi laajamittaisesti. (Katarina Murto 2017.)

STTK:n henkilöstön edustajien barometrin (2015) mukaan henkilöstön edustajat ovat joutuneet puuttumaan vuosi vuodelta yhä enemmän johtamis- ja esimiestyöstä aiheutuviin ongelmiin. STTK esittää, että työnantajalla tulisi olla lakisääteinen velvoite, jolla se varmistaa esimiesten riittävät taidot ja osaamisen toimia esimiehenä sekä työhyvinvoinnin edistäjänä. Esimiestehtävisä toimivilla henkilöillä on oltava mahdollisuus osallistua koulutukseen omien esimiestaitojensa kehittämiseksi. (STTK:n Aula researchilta tilaama kysely 2017.)

Katarina Murto toteaaakin, että ”Työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää työpaikan johdolta ja esimiehiltä ymmärrystä, tahtoa ja osaamista työhyvinvoinnin merkityksestä sekä työpaikalle tietoa tarpeellisista ja sopivista toimenpiteistä. Työhyvinvoinnin edistämisestä tulisi keskustella työpaikalla yhdessä ja toimenpiteiden vaikutuksia pitää myös seurata.”

10 ESIMIEHEN TUKI – OLENNAINEN OSA TYÖHYVINVOINTIA

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (ETLA) on teettänyt tutkimuksen aiheesta Esimiehen tuki – olennainen osa työhyvinvointia. Tutkimuksessa on arvioitu laajoja tilastotietoja hyödyntämällä esimiehen tuen merkitystä työhyvinvoinnille suomalaisilla työpaikoilla. Pohjan tutkimukselle on tarjonnut TE-KES:n vuonna 2012 keräämä MEADOW-aineisto, joka sisälsi työpaikan käytäntöihin sekä työntekijän subjektiivisiin kokemuksiin liittyviä muuttujia laaja-alaisesti. (Böckerman, Kangasniemi ja Kauhanen 2017.)

Tutkimuksessa yksilön kokemaa työhyvinvointia selitetään työn vaativuudella sekä vaikutusmahdollisuuksilla, työkavereiden, esimiesten ja sidosryhmien tarjoamalla tuella sekä henkilön ja työn ominaisuuksilla (ikä, sukupuoli, työkokemus, ammatti, toimiala, työhistoria, koulutus yms.) Keskeinen tutkimuskysymys on, millainen merkitys esimiehen tarjoamalla tuella on työhyvinvoinnille, kun em. muut tekijät on huomioitu? (Böckerman ym. 2017.)

10.1 Tutkimuksen tulokset

Tutkimus osoittaa, että työhyvinvointiin vaikuttavat myönteisesti työkavereiden tuki, esimiehen tuki sekä vaikutusmahdollisuudet työssä. Nimenomaan esimiehen tuki nousi tärkeäksi tutkimuksessa kun taas työkavereiden tuki vähemmässä määrin. Esimiehen tuen myönteinen yhteys työhyvinvointiin ei ole riippuvainen työssä koetussa vaativuudesta tai työn vaatimuksista. Tämä osoittaa, että esimiehen tuki nousee merkittäväksi hyvin monenlaisissa töissä sekä työympäristöissä. Erilaisten työhyvinvointimittareiden kannalta vaikutusmahdollisuudet työssä ovat merkittäviä. Yleisen työhyvinvoinnin lisäksi vaikutusmahdollisuudet lisäävät muun muassa iloa, innostuneisuutta sekä kokemusta oikeudenmukaisuudesta ja aloitteellisuudesta. Esimiehen tuki sen sijaan vaikuttaa tutkimuksen perusteella kaikkiin mitattuihin työhyvinvoinnin aspekteihin. (Böckerman ym. 2017.)

Tiimien tuki ei korvaa esimiehen tukea. Tutkimusten tulosten perusteella organisaatioiden tulisi seurata työntekijöiden kokemuksia esimiehen tuesta. Itse tuen mittaaminen on halpaa ja helppoa organisaatioille ja tätä tulisi hyödyntää. Mikäli työntekijät kokevat tuen riittämättömäksi on organisaatioiden helppo ryhtyä toimeen tilanteen parantamiseksi. (Böckerman ym. 2017.)

Esimiehen tuella on siis tutkimuksen mukaan huomattava vaikutus työhyvinvointiin. Tutkimuksessa 42 % vastaajista koki saavansa tarvittaessa tukea esimieheltään. (Böckerman ym. 2017.)

KUINKA KUNTAESIMIES VOI PARANTAA TYÖHYVINVOINTIA

Kunnallissalan kehittämissäätiö (KAKS) on tehnyt vuonna 2015 tutkimuksen siitä, Kuinka kunta-esimies voi parantaa työhyvinvointia. Tutkimuksen lähtökohtana on ollut se, että aikaisempien tutkimustulosten perusteella on todettu, että kunta-alalla sairauspoissaoloja sekä työkyvyttömyyseläköitymisiä seurataan ja mitataan. Sen sijaan tavoitteiden asettaminen ja toiminnan kehittäminen on ollut harvinaisempaa. On todettu, että työhyvinvointikyselyjen tulokset eivät johda muutoksiin. (Mäkinen ym. 2015, 23.)

Tutkimus on toteutettu Espoon kaupungissa. Tutkimuksessa oli järjestetty erilaisia työpajoja sekä muita toimintoja, joihin osallistui yhteensä 41 henkilöä eri ryhmistä. Pilottivaiheen aikana tutkimukseen on osallistunut epäsuorasti noin 50 Espoon kaupungin työntekijää. He ovat vastanneet tutkimukseen osallistuneen esimiehen toteuttamaan kyselyyn. (Mäkinen ym. 2015, 24–25.)

Tutkimuksen lähtökohtana on ollut, että kuntaesimies voi sekä osaa toimia työhyvinvoinnin kehittäjänä. Työhyvinvointia ei voida tuoda ulkopuolelta, vaan sen on lähdettävä sisäisesti esimiestyöstä. Esimiehen ollessa kehittämistyön tekijä mahdollistetaan kehittyvyyden jatkuminen sekä seuranta. Kun esimies sekä työyhteisö keskustelevat siitä, kuinka he pyrkivät muuttamaan asioita työyhteisössä esimies saa ensiarvoisen tärkeää tietoa oman toimintansa kehittämiseksi. (Mäkinen ym. 2015, 23.)

10.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksessa käy ilmi, että kuntaesimies voi ja osaa toimia työhyvinvoinnin kehittäjänä. Aikaisempien tutkimusten tulosten perusteella on huomattu, että esimiehiä ei ole aikaisemmin pidetty vastuullisena työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tämä tutkimus on tähdännyt esimiehen kehittäjän roolin vahvistamiseen. Tutkimuksen perusteella jäi osittain epäselväksi, kuinka aikaisemmin kyselyjä tehneet esimiehet ovat käsitelleet kyselyidensä tuloksia ja tehneet kehittämistyötä niiden pohjalta. Osa esimiehistä taas toivoi kyselyiden väittämien synnyttävän oivalluksia vastaajille, joiden pohjalta heidän työmotivaationsa esimerkiksi kasvaisi. Tällöin muuta kehittämistä ei tarvittaisi. Osa vastaajista kaipasi täsmällisempiä ohjeita, sekä kuvailivat kuinka haastavaa tulosten käsittely on. Heidän huolenaiheekseen nousi, mistä ja kuinka laajaa tukea heillä on saatavilla? Kyselyyn vastanneet haaveilivat jopa puhelinneuvonnasta sekä konsultista. (Mäkinen ym. 2015, 51–52.)

”Jos tehdään vain pelkkiä kyselyitä, joiden pohjalta ei tapahdukaan mitään, on selvää, että vastusmotivaatio vähenee.” (Mäkinen ym. 2015, 51.)

11 YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSISTA

Kaikista kolmesta tutkimuksesta voi välittömästi tehdä yhden johtopäätöksen: esimiestyö on ratkaisevaa sekä merkittävää työhyvinvoinnin kannalta. Toisin sanoen esimiestyöllä rakennetaan työhyvinvointi.

STTK:n teettämän tutkimuksen mukaan 57 % vastanneista kokee, että työpaikalla ei edistetä lainkaan tai edistetään melko huonosti suunnitelmallista työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Mistä tämä johtuu? Miksi johtamis- ja esimiestyöstä aiheutuviin ongelmiin on täytynyt puuttua niin paljon? (STTK 2017.)

Kuten opinnäytetyössäni käy ilmi, esimiehillä tulisi olla riittävät taidot sekä osaaminen toimia esimiehenä sekä työhyvinvoinnin edistäjänä. Miksi näin ei ole? Mielestäni juuri tässä heijastuu käytännön ongelma: esimiehillä ei ole tarpeeksi koulutusta ja perehtyneisyyttä esimiestehtäväänsä. Esimiehen rooli on muuttunut sekä korostunut varsinkin työhyvinvointiin liittyvissä asioissa, joten myös osaa- mista tulisi päivittää käytännössä. Esimiehillä on monia vastuita ja velvollisuuksia sekä heidän pitää tuntea esimiestyöhön liittyvä lainsäädäntö toimiakseen lain puitteissa. Varhaisen tuen mallin toteutuksessa sekä työhyvinvoinnin tukemisessa tulee kiinnittää erityisesti huomiota henkilötietolakiin sekä lakiin yksityisyyden suojasta työelämässä. Uskon, että tämä on ollut yksi johtamis- ja esimiestyöstä aiheutunut ongelma: jos ei tiedä lainsäädäntöä saattaa helposti tietämättään sitä tahattomasti rikkoa. Yrityksissä voi toimia esimiehiä, jotka ovat ajan saatossa ”kavunneet” työntekijätasolta esimiesasemaan ilman koulutusta. Kuinka heillä voi olla edellytyksiä toimia nykypäivän esimiehen roolissa jos heitä ei kouluteta? Kuinka he pystyvät kantamaan suurimman vastuun työhyvinvoinnin kehittäjänä sekä ylläpitäjänä?

ETLA:n tutkimuksen tulokset (Böckerman ym. 2017.) tukevat myös esimiestyön merkitystä työhyvinvointiin. Laajamittaisessa tutkimuksessa on todettu, että työntekijät kokevat esimiehen tuen erittäin tärkeäksi, jopa tärkeimmäksi asiaksi työhyvinvoinnin tukemiseksi. Tutkimuksen mukaan esimiestyöllä on laaja vaikutus kaikkiin työhyvinvointia mittaaviin aspekteihin. Tutkimuksessa käy myös ilmi, että esimerkiksi tiimin tuki ei korvaa esimiehen tukea. Ymmärrän tämän täysin, lähin esimies on yleensä läsnä jokapäiväisessä työnteossa, tai näin ainakin pitäisi olla. Kuten työssäni aiemmin on tullut esille työhyvinvointia tukevassa kohtaamisessa esimies tarjoaa esimerkiksi stressaavassa tilanteessa olevalle työntekijälle emotionaalista, sosiaalista tai konkreettista apua työn tekemiseen. Tiimin tuki on myös tärkeää, mutta se tuntuu jotenkin kaukaisemmalta ja ehkä vieraaltakin, koska kanssakäymistä on vähemmän tiimin kesken kuin taas oman esimiehen kanssa. Oma esimies mielletään helposti tuetuksi sekä turvallisesti ja lähtökohtana on, että häneen voi tukeutua ensimmäisenä. Työntekijän saadessa tukea ainoastaan tiimiltä voi helposti mieltää, että yksi merkittävä tukipilari on jäänyt välis- tä pois. Tutkimuksessa ainoastaan 42 % vastaajista koki saavansa tarvittaessa tukea esimieheltään. Mielestäni tämä on riittämätöntä, koska esimiehen tuki ja läsnäolo pitäisi näyttäytyä nykypäivänä paljon laajemmin kuin aikaisemmin. Esimiehen tuki on tärkeä osa työhyvinvointia.

Kunnallissalan kehittämissäätiön (KAKS) tutkimuksen lähtökohtana on ollut, että muun muassa sairauspoissaoloja on seurattu ja mitattu pitkään, mutta tavoitteiden asettaminen sekä seurannan mittarit ovat unohtuneet tyystin. Mitä hyötyä esimerkiksi sairauspoissaolojen seurannasta tällöin on? Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että seurantaa on toteutettu pitkän aikaa mutta on unohdettu seurannan tarkoitus ja tavoite. Ensimmäinen ajatus on, että jo tämän tutkimuksen aikaan oli hyvä ajatus asiasta, mutta se ei ole konkreettinen eikä tavoitteellinen. Herää kysymys, onko STTK:n tutkimusten tulosten perusteella asia muuttunut lainkaan tähän päivään mennessä? Edelleen tänä päivänä sairauspoissaoloja seurataan, mutta entä mittarit ja käytännön hyöty? Osataanko vielä tänä päivänä hyödyntää työhyvinvointiin liittyviä työkaluja lainkaan saati tehokkaasti?

12 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on auttaa esimiehiä kehittymään kohti työhyvinvointia tukevaa esimiestyötä. Esimies viestii omalla suhtautumisellaan kuinka työyhteisössä reagoidaan työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin. Jos esimiehen suhtautuminen työhyvinvointiin on nihkeää ja ”hällä väliä” asenteella olevaa, se viestii työntekijöille että heidän organisaatiossaan vallitsee samanlainen tila ja suhtautuminen asiaan. Todellisuudessa organisaatio voi olla erittäin ottautunut työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen, mutta käytäntö ontuu esimiehen kohdalla hänen omien asenteidensa vuoksi. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että esimies omaksuisi työhyvinvoinnin kehittäjän roolin itselleen ja näin ollen edistäisi myös käytännössä työhyvinvointia. Työssäni esitetyt johtamistyyli edistävät myös työhyvinvointia. Mielestäni oleellisinta johtamistyyliä olisi huomioida yksilön tarpeet, koska työhyvinvointia tukeva johtaminen heijastuu nimenomaan siihen.

Tärkeä osa-alue esimiehen työhyvinvointiin vaikuttamisella on se, että esimies muistaa pitää huolta omasta työhyvinvoinnistaan. Esimiestyö on haasteellista ja stressaavaakin ja voidaan ajatella, kuinka uupunut ja stressaantunut esimies jaksaa vastata työntekijöiden työhyvinvoinnista? Työntekijöiden huoli kääntyy tällaisessa tilanteessa helposti esimieheen. Työssä voi tulla tilanteita, joissa tarvitaan esimiehen tukea tai apua, mutta työntekijät eivät uskalla kääntyä esimiehen puoleen, koska hän on niin stressaantuneen ja uupuneen oloinen. Tällaista esimiestä on todella vaikea lähestyä. Työntekijät saattavat ajatella, että he eivät halua tuottaa enää lisästressiä esimiehelle ja vaikenivat omista ongelmistaan. Kierre on valmis ja tällainen tilanne johtaa helposti koko työyhteisön työpahoinvointiin.

Otin työhöni mukaan varhaisen tuen mallin, koska se on olennainen esimiehen työkalu työhyvinvointiin, kun sitä osataan käyttää ja hyödyntää oikein. Valitsin termiksi varhaisen tuen malli, koska se mielestäni kuulostaa positiiviselta sekä kertoo mallin todellisesta tarkoituksesta. Varhaisen tuen mallista käytetään myös muita nimikkeitä muun muassa varhaisen puuttumisen malli, varhaisen reagoinnin malli, varhaisen välittämisen malli yms. Sanat puheeksiottamisen malli ja varhaisen reagoinnin malli voivat luoda helposti negatiivisen vaikutelman ja näin ollen malli voidaan mieltää työntekijätasolla ”kyttämiseksi”. Varhaisen tuen malli on konkreettinen esimiehen apuväline työhyvinvointiin sekä edellytys Kansaneläkelaitoksen 60 % työnantajan korvaukselle työterveyshuollon järjestämisestä aiheutuneista kustannuksista. Tämä pitäisikin nimenomaan mieltää konkreettiseksi apuvälineeksi, eikä vain taloudelliseksi hyödyksi yritykselle, koska tällöin tarkoitus hämärtyy helposti ja käytännön toteutus jää puolitiehen. Tämä käytännön ongelma juuri nousi esille kunnallissäätiön tutkimuksessa (Mäkinen ym. 2015): seuranta on kyllä suoritettu, mutta minkäänlaisia mittareita ei ole ollut olemassa. Tällöin myös seuranta on merkityksetöntä.

Mallin tarkoitus on erittäin hyvä ja siinä on myös konkreettisesti tuotu esille esimiehen tehtävät ja vastuut. Malli sisältää myös esimiehille haasteellisimman osion: keskustelun (puheeksiotto). Tutkimusten ja käytännön mukaan haasteellisinta esimiehille on vaikeista asioista keskustelu työntekijän kanssa. Lähdin hakemaan tähän apuvälineitä, keskustelurunkoja sekä ohjeita.

Tutkimuksen (Mäkinen ym. 2015.) pohjalta esiin nousikin juuri se, että esimiesten olisi hyvä harjoitella keskusteluja. Toisaalta keskustelutilanne on yhtä vaikea myös työntekijälle. Hyvänä esimerkkinä voin kertoa, että olen itse kuullut käytännön esimerkin aiheesta: Sairauspoissaolojen hälytysrajat ovat täyttyneet ja työntekijä on kutsuttu varhaisen tuen keskusteluun sairauspoissaolojen myötä. Esimies on aloittanut keskustelun: ”Nyt seuraa varhaisen puuttumisen mallin mukainen puheeksiotto”..Jokainen voi miettiä, minkälaisen kuvan keskustelun luonteesta tällainen viestintä antaa työntekijälle. Toisaalta tämä kiteyttää myös sen, kuinka vaikeaa varhaisen tuen keskustelut ovat myös esimiehille.

Mielestäni olisi hyvä, jos varhaisen tuen keskusteluja voitaisiin harjoitella esimiehesten ja työntekijöiden välillä työpaikalla eri aihe-alueista. Hyvän mahdollisuuden tähän tarjoaa esimerkiksi henkilöstöpalaverit. Näin kummankin osapuolen kynnys ja jännitys keskusteluun osallistumiselle pienentyisi. Harjoittelukeskustelujen myötä voitaisiin koota yhteen, kuinka työntekijät ja esimiehet kokevat keskustelut ja miten heidän mielestään olisi helpompaa keskustella eri tilanteissa ja mitä voisi tehdä keskusteluissa toisin. Tämä helpottaisi keskustelujen jalkauttamista käytäntöön. Tällä tavoin voitaisiin myös saavuttaa ihanne tahtotila: työntekijä haluaakin itse oma-aloitteisesti keskustella esimiehen kanssa työssäjaksamisensa haasteista jo ennen kuin ne heijastuvat työyhteisöön. Toisaalta tämä edellyttää esimieheltä tietynlaisia ominaisuuksia: esimiehen tulee olla läsnä, helposti lähestyttävä ja ymmärtäväinen, toisin sanoen työhyvinvointia tukeva. Mielestäni mallissa pitäisikin painottaa vahvasti myös tätä osa-aluetta, että aloite keskusteluun voi tulla myös työntekijältä itseltään. Siinä mielestäni korostuu organisaation välittäminen työntekijästä.

Varhaisen tuen mallissa tulisikin yksi suunnitelman osa-alue olla esimiesten konkreettinen koulutusohjelma, jotta kaikilla esimiehillä on yhtä hyvät edellytykset ja valmiudet toimia esimiestehtävässä sekä ymmärtää esimiestyön merkitys sekä vastuu työhyvinvoinnin konkreettisena edistäjänä. Esimiehille tulisi myös rakentaa tukiverkosto, johon heidän olisi helppo turvautua.

Opinnäytetyöprosessi on ollut haastava ja erittäin opettavainen. Koen, että olen oppinut todella paljon ja saanut uutta näkökulmaa esimiestyöhön. Tiedostin jo ennen työtäni, että esimiestyön merkitys työhyvinvointiin on merkittävä, mutta työni kautta opin, että se on koko työhyvinvoinnin tärkein tekijä ja tukipilari. Ilman hyvää esimiestyötä on mahdotonta toteuttaa työhyvinvointia.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

BÖCKERMAN, Petri, KANGASNIEMI, Mari ja KAUFANEN, Antti 2017. Esimiehen tuki – olennainen osa työhyvinvointia. ETLA Muistio nro 57. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-05.03.] Saatavissa:

<https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-57.pdf>

ELON TYÖHYVINVOINTIPALVELUT 2017. Esimiesopas varhaiseen tukeen. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-02-02.] Saatavissa:

https://www.elo.fi/-/media/files/...elo/esimiesopas-varhaiseen-tukeen_elo.ashx?la=fi.

ESIMIES VALMENNUSVERKKO 2017. Esimiehen virallinen rooli [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-02-02.] Saatavissa:

<http://esimies.info/Esimiehen-virallinen-rooli.php>

ETERA 2017. Varhaisen tuen malli tukee työssäjaksamista. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-02-02.] Saatavissa:

<http://www.etera.fi/tyonantaja/tyokyky/tyokyvyn-johtaminen>

FINLEX 2017. Laki työterveyshuoltolain muuttamisesta. [Viitattu 2017-04-09.] Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120020>

FINLEX 2017. Laki sairausvakuutuslain muuttamisesta. [Viitattu 2017-04-09.] Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120019>

HAKANEN, Jari 2016. Palveleva johtaminen keskittyy ihmisten vahvuuksiin. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-02-02.] Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/>

ILMARINEN 2017. Pidä huolta-välitä varhain. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-02-02.] Saatavissa:

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-pida-huolta-valita-varhain.pdf>

ILMARINEN, Juhani 2006. Pitkää työuraa, Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos.

JUVONEN-POSTI, Pirjo ja JALAVA Janne 2008. Onnistunut työkykyasioiden puheeksiotto. Helsinki: Yliopistopaino.

JÄRVINEN, Pekka 2007. Ammattina esimies. [Viitattu 2008-05-23.] Saatavissa:

<http://www.wsoypro.fi/wsoypro.aspx?navi=Omat-sisallot§ion=books>

JÄRVINEN, Pekka 2000. Esimiestyö ongelmatilanteissa.

KEVA. Esimiehen valmistautuminen puheeksiottokeskusteluun [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-04-09.] Saatavissa:

https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/liite_esimiehen_valmistautuminen_puheeksiottokeskusteluun_keva.pdf

MATTILA, Leena ja RAURAMO, Päivi 2015. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-02-02.] Saatavissa:

https://ttk.fi/files/4665/Tyokyvyn_hallinta_seuranta_ja_varhainen_tuki_pdf.pdf

MÄKINIEMI, Jaana-Pia, HEIKKILÄ-TAMMI, Kirsi ja MANKA, Marja-Leena 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? [Tutkimus]. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ 2017. Työhyvinvointi [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2017-02-02.] Saatavissa:

<http://stm.fi/tyohyvinvointi>

SUUTARINEN, Marjaana ja VESTERINEN, Pirkko-Liisa 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava

TARKKONEN, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Unipress

TERÄVÄ, Mikko ja MÄKELÄ-PUSA, Pirkko 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Tammerprint Oy.

TOIMIHENKILÖKESKUSJÄRJESTÖ STTK 2017. Työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin kehittämistä työpaikoilla. [Tutkimus]. [Viitattu 2017-04-08]. Saatavissa:

<http://www.sttk.fi/wp-content/uploads/2017/01/Ty%C3%B6hyvinvoinnin-ja-jaksamisen-edist%C3%A4minen-kysely.pdf>

TOIMIHENKILÖKESKUSJÄRJESTÖ STTK 2017. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikoilla yhä täysin riittämätöntä. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 2017-04-08]. Saatavissa:

<http://www.sttk.fi/2017/01/11/sttk-tyohyvinvoinnin-edistaminen-tyopaikoilla-yha-taysin-riittamatonta/>

TIETOSUOJAVALTUUSTO 06.07.2012. Työntekijöiden terveydentilätietojen sekä sairauspoissaolo - tietojen käsittelystä työpaikalla sekä niiden työterveyshuoltoon luovuttamisesta työnantajan ja työterveyshuollon välisessä yhteistyössä. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 2017-04-08]. Saatavissa:

<http://www.tietosuoja.fi/fi/index/ratkaisut/tyontekijoidenterveydentilätietojensekas.html>

VARMA 2017. Hyvä työkyky- työkyvyn tukemisen malli. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 2017-04-08]. Saatavissa:

<http://www.marianttipoika.fi/documents/HyvaTyokykyMalli.pdf>